

Kundnära organisation och serviceutveckling i bostadsföretag

– GUNNAR BLOMÉ –

Bygg- och Fastighetsekonomi
Fastigheter och Byggnad
Kungliga Tekniska Högskolan



Fastighetsvetenskap
Teknik och Samhälle
Malmö Högskola



MALMÖ HÖGSKOLA

© Gunnar Blomé 2006

Meddelande 75

Avd för Bygg- och Fastighetsekonomi

Inst. för Fastigheter och Byggande

Kungliga Tekniska Högskolan (KTH)

SE-100 44 Stockholm

Tryckt av Tryck och Media, Universitetsservice US-AB, Stockholm

ISBN 91-975984-3-7

ISSN 1104-4101

ISRN KTH/BFE/M--06/75--SE

Innehållsförteckning

FÖRORD	7
SAMMANFATTNING	8
ABSTRACT	10
KAPITEL 1: INLEDNING	13
1.1 Utveckling av service i kommunal bostadsförvaltning	13
1.1.1 Bakgrund	13
1.1.2 Studiens syfte och frågeställning	15
1.2 Precisering av kundnära organisation	16
1.2.1 Komponenter	16
1.2.2 Den kundnära organisationens struktur	17
1.3 Studiens fortsatta disposition	19
KAPITEL 2: TILLVÄGÅNGSSÄTT	20
2.1 MKB som huvudstudieobjekt	20
2.1.1 MKB- en tillbakablick	20
2.1.2 Testorganisation i MKB	22
2.1.3 Teamorganisation i MKB	22
2.2 Det teoretiska materialet	25
2.2.1 Offentlig bostadsforskning	25
2.2.2 Tjänsteforskningsfältet service management	26
2.3 Det empiriska materialet	26
2.3.1 Intervjuer och observationer i MKB	26
2.3.2 Enkätundersökning i MKB	28
2.3.3 Intervjuer i andra bostadsföretag	28
2.4 Val av metod och strategier	29
2.4.1 Fallstudiebaserad forskning	29
2.4.2 Strategival	29
2.4.3 Validitet och reliabilitet	32

KAPITEL 3: STUDIENS TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	33
3.1 Forskning om offentlig bostadsförvaltning	33
3.1.1 Introduktion	33
3.1.2 Förnyelse av utsatta bostadsområden	33
3.1.3 Politisk styrning av offentliga bostadsföretag	35
3.1.4 Organisationsutveckling	37
3.1.5 Nätverk och brukareinflytande	39
3.1.6 Kompetens och information	41
3.1.7 Sammanfattning	42
3.2 Principer inom service management	44
3.2.1 Introduktion	44
3.2.2 Ledningsstruktur för service	44
3.2.3 Kundorientering	45
3.2.4 Servicestrukturen	46
3.2.5 Decentraliserad organisation	48
3.2.6 Kunden i centrum	49
3.2.7 Processbaserat arbete	50
3.2.8 Värdskapande i serviceorganisationen	51
3.2.9 Relationsbyggande	52
3.2.10 Summering av centrala principer för offentliga bostadsföretag	54
KAPITEL 4: BESKRIVNING OCH ANALYS AV MKBS KUNDNÄRA ORGANISATION	57
4.1 Introduktion	57
4.1.1 Observationer, intervjuer och enkätunderlag	58
4.2 Testorganisationen	60
4.2.1 Resurs- och ansvarsfördelning	61
4.2.2 Ett ansikte för kunden	65
4.2.3 Att förbättra informationsläget	68
4.2.4 Incitament som en viktig drivkraft	71
4.2.5 Att organisera rätt resurser	72
4.2.6 Att skapa synlighet och tillgänglighet	75
4.2.7 Kompetens och utbildningsbehov	77
4.2.8 Att utgå från kunden	80
4.2.9 Testorganisationens operativa resultat	82
4.3 Teamorganisationen	84
4.3.1 Resurs och ansvarsfördelning	84
4.3.2 Teamet	88
4.3.3 Nya förutsättningar i organisationen	89
4.3.4 Frontpersonalens bakgrund	91
4.3.5 Den nya servicestrukturen	94
4.3.6 Kundrelationen	98
4.3.7 Den operativa arbetsstrategin	102

4.3.8 Kunden i centrum	107
4.3.9 Frontpersonalens drivkraft	110
4.3.10 Ledning och styrning	114
4.3.11 Skillnader mellan olika grupper	117
4.4 Slutsatser för kapitel fyra	118
KAPITEL 5: HUR GÖR ANDRA BOSTADSFÖRETAG?	124
5.1 Bostadsföretagen i studien	124
5.1.1 Introduktion	124
5.1.2 Eslöv bostäder	124
5.1.3 Helsingborgshem	126
5.1.4 Halmstad Fastighets AB	127
5.1.5 Göteborg stad bostads AB	129
5.2 Helshetsmodellen	130
5.2.1 Lokal förvaltning	130
5.2.2 Kundservice	133
5.2.3 Uthyrning	134
5.3 Den tvådelade modellen	135
5.3.1 Lokal förvaltning	136
5.3.2 Kundservice	141
5.3.3 Uthyrning	142
5.4 Den självständiga modellen	144
5.4.1 Lokal förvaltning	144
5.4.2 Kundservice	146
5.4.3 Uthyrning	147
5.5 Slutsatser för kapitel fem	148
KAPITEL 6: AVSLUTANDE DISKUSSION	152
6.1 Att utgå från den kundnära organisationen	152
6.2 Ett exempel på utveckling av den kundnära organisationen	154
6.3 Strategier för service	155
6.4 Service i ett kommunalt sammanhang	157
6.5 Förslag på fortsatt forskning	158
KÄLLFÖRTECKNING	159
Intervjuer och observationer i MKB	165
Intervjuer i andra bostadsföretag	166
BILAGOR	167
Bilaga 1: Enkätundersökning	167
Bilaga 2: Frågor till bostadsföretag	176

FÖRORD

Forskningsstudien *Kundnära organisation och serviceutveckling i bostadsföretag* är ett samarbetsprojekt mellan Malmö Högskola, Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm och MKB Fastighets AB (MKB). MKB har stått som finansiär genom ett upprättat industridoktorandavtal. Utan MKBs ekonomiska stöd hade forskningsprojektet inte gått att genomföra. MKB ska även ha ett stort tack för alla personalresurser som på olika sätt varit en del av denna studie. Ett stort tack till mina handledare John Sandblad, Hans Lind och Ulrika Westrup för er vägledning. Utan ert tålamod, kritiska granskning, inspiration och ständiga uppmuntran hade det varit svårt att genomföra denna avhandling.

Jag vill även passa på att tacka min sambo, familj och mina närmsta vänner för ert stöd och den motivation ni gett mig under resans gång. Avslutningsvis vill jag framföra ett tack till alla andra som på olika sätt medverkat och hjälpt mig. Arbetet med avhandlingen har gett mig mycket inspiration som jag kommer att ha nytta av framöver när jag tar mig an nya utmaningar.

Gunnar Blomé

September 2006

SAMMANFATTNING

Studiens syfte är att bidra med ökad kunskap om hur man arbetar med service i kommunala bostadsföretag i Sverige och om olika organisationsmodeller för den kundnära organisationen. Huvudfrågan i studien är hur bostadsföretag kan organisera sina resurser för att skapa en effektiv kundnära organisation. Med kundnära organisation avses kundservice, uthyrning och lokal förvaltning. Kundservice benämns ofta som bostadsföretagets felanmälan och innefattar till exempel anmälan av fel i lägenheter, störningsanmälningar, klagomålsärenden m.m. Uthyrning innehåller processer som har att göra med hyresförmedling, marknadsföring, in- och utflyttning, interna byten, boendestrategi, tillval och hyresgästurval. Lokal förvaltning innehåller processer som har att göra med den operativa dagliga förvaltningen, det vill säga service för avhjälpning av fel och reparationer.

De teoretiska utgångspunkterna grundar sig på offentlig bostadsforskning och tjänsteforskningsfältet service management. Studiens empiriska underlag är en tvåårig fallstudie av organisationsförändringar i Malmö kommunala bostadsföretag MKB Fastighets AB (MKB) och en kompletterande intervjustudie i fyra andra kommunala bostadsföretag. Fallstudien har genomförts med hjälp av observationer i MKBs interna utvärderingsgrupp, intervjuer med ledning och frontpersonal samt en enkätundersökning med frontpersonal i MKBs kundnära organisationen. Den kompletterande studien innehöll intervjuer med både frontpersonal och ledning.

MKBs organisationsförändring kan delas in i två olika skeden: testorganisationen och teamorganisationen. Utgångspunkten i de båda organisationerna var en områdesbaserad kundservice, uthyrning och lokal förvaltning. Testorganisationen innebar att MKB skapade en enda roll som tog hand om dessa aktiviteter. På grund av fördyrade förvaltningskostnader, mindre synlig lokal förvaltning och rekryteringsproblem övergavs testorganisationen. Istället skapades teamorganisationen som i mångt och mycket bestod av samma koncept med skillnaden att områdesbaserad kundservice, uthyrning och lokal förvaltning delades upp på fler personer inom ett gemensamt lokalt arbetsteam. MKBs nya sätt att organisera den kundnära organisationen definieras i studien som en helhetsmodell, vilket innebär att alla kundkontakter sköts utifrån ett lokalt områdeskontor i egen regi. Resultatet visar att teamorganisationen utvecklar en närhet till kunderna, förbättrar kundansvar och förbättrar samverkan mellan frontpersonal.

Det kan även konstateras att den kundnära organisationen behöver utvecklas vidare. Bland annat kan frontpersonalens kompetens ytterligare anpassas till att svara mot kundernas behov. Samtidigt är det av stor betydelse för utgången av organisationsförändringen att organisationens övergripande delar koordineras på ett sätt som underlättar frontpersonalens arbete med att leverera service. Detsamma gäller om bostadsföretaget använder sig av entreprenörer när det till exempel gäller fastighetsunderhåll, markskötsel och VVS-installationer. Har bostadsföretaget som mål att bli kundorienterat måste gemensamma resurser koncentreras kring kundprocessen och denna process bör komma i centrum i företagets strategiska ledningsbeslut.

ABSTRACT

Customer-centric organisation and service development in housing companies

The purpose of the study is to increase knowledge of how to provide service in municipal housing companies in Sweden, and of various organisational models for the customer-centric organisation. The principal issue of the study is how housing companies can organise their resources in order to create an efficient and customer-centric organisation. The term customer-centric organisation comprises customer service, letting, and local administration. *Customer service* is often designated as the housing company's fault reporting service and includes, for instance, the reporting of faults in dwellings, noise problems, complaints etc. *Letting* incorporates processes connected with estate agency, marketing, taking possession and vacating, internal exchanges, housing strategies, options, and tenant selection. *Local administration* incorporates processes connected with day-to-day operational administration, i.e. the provision of service with regard to remedying faults and making repairs.

The study's theoretical points of departure have their basis in research into public housing and the field of service management. The empirical supportive data used in the study is a two-year case study of organisational changes at Malmö municipal housing company, *MKB Fastighets AB (MKB)*, and a supplementary interview study at four other municipal housing companies. The case study was conducted with the help of observations gleaned from MKB's internal evaluation group, interviews with management and frontline staff, and a questionnaire survey of frontline staff in MKB's customer-centric organisation. The supplementary study included interviews with both frontline staff and management.

MKB's organisational change can be divided up into two different phases: the test organisation and the team organisation. The departure point of both organisations was area-based customer service, letting, and local administration. The test organisation entailed MKB creating one single function to manage all these activities. Due to higher administration costs, less visible local administration, and recruitment problems, the test organisation was abandoned. In its place, the team organisation was created, which in many respects consisted of the same concept, but differed in that the area-based customer service, letting, and local administration were shared between several people in a joint local work-team. MKB's new ways

of organising its customer-centric organisation are defined in the study as a *holistic model*, entailing that all contact with customers was self-managed from a local area office. The results show that the team organisation cultivates a proximity to the customers, also improving customer responsibility and collaboration between frontline staff.

It can also be pointed out that the customer-centric organisation needs to be developed further. Among other things, the expertise of frontline staff can be further adapted in order to meet customer requirements. At the same time, it is of great importance to the outcome of the organisational change that the organisation's overarching parts are coordinated in a manner facilitating the work of frontline staff in the provision of service. The same will apply if the housing company uses contractors in, for instance, property maintenance, grounds management, and heating, ventilation and sanitation installations. If the housing company's aim is to become customer-oriented, then joint resources will have to be concentrated on the customer process and this process will have to take centre stage in the company's strategic management decisions.

KAPITEL 1: INLEDNING

1.1 Utveckling av service i kommunal bostadsförvaltning

1.1.1 Bakgrund

Den svenska staten bestämde i mitten av 1940-talet att landets kommuner skulle tilldelas vars ett kommunalt ägt bostadsföretag som ett medel att styra samhällsutvecklingen med inriktning på att skapa bra boende för alla samhällsgrupper. Att kommunala bostadsföretag fick en framträdande roll i samhället var ett resultat av en dåligt fungerande bostadsmarknad med behov av förändringar. En förklaring till problemen var urbaniseringen som ökade från slutet av 1800-talet. Denna samhällsutveckling inleddes när antalet industrianställda övergick till att vara fler än antalet verksamma inom jordbruket i slutet av 1930-talet. När varken bostadsförsörjning eller infrastruktur följde med i den urbana utvecklingen resulterade det i svår trångboddhet, hälsoproblem och social misär i städerna. Ett första försök att komma tillrätta med problemen blev en form av social housing, kallad barnrikehus, på 1930-talet. Andra bidrag för att minska problemen var fördelaktiga statliga lån till fastighetsägare som upplät barnrikehus och gav statliga bostadsbidrag till hyresgästerna.

Inriktningen för de kommunala bostadsföretagen under kommande år var en satsning på bostadsbyggande med generell förbättring av bostadsbeståndet. Det övergripande målet var således att alla medborgare skulle få en förbättrad bostad till rimlig kostnad. Kommunerna tilldelades ett huvudansvar för bostadsförsörjningen via de framväxande allmännyttiga bostadsföretagen och olika regleringar. Regleringarna var ämnade att stimulera och stabilisera bostadsmarknaden genom till exempel hyresreglering, bostadsbidrag och gynnsamma lån för bostadsbyggande. Resultatet blev en inriktning på produktion av bostäder och en stark byggsektor växte fram och kom att präglade bostadsmarknaden under lång tid. Idag är de kommunala bostadsföretagen fortfarande ett viktigt styrmedel för de svenska kommunerna i frågor som rör bostadsförsörjning, städernas miljö och insatser mot segregation.

Historiskt har kommunala bostadsföretag i Sverige och andra länder i Västeuropa inte förmått att utveckla och förnya sig (Malpass 2001; Moseley 2002; Walker 2001). Ett exempel är att förvaltningen varit ineffektiv och att bostadsföretagen förbisett kund- och servicefrågor. En förklaring till problemen är att kommunala bostadsföretag varit hårt reglerade med ett stort beroende till statliga och kommunala bidrag. Numera är kommunala bostadsföretag i högre grad självständiga och offentliga subventioner har mer eller mindre upphört. Den svenska modellen är en variant av det som inom forskningen definieras som public housing med boende för alla samhällsgrupper. Kommunala bostadsföretag i Sverige lever i en gråzon mellan offentlig sektor och privat sektor med en affärsmässig styrning, samhällsnyttig roll och en tillämpning av offentlighetsprincipen med lagen om offentlig upphandling. Samtidigt kan de kommunala bostadsföretagen i andra avseenden betraktas som övriga aktiebolag med tillämpad årsredovisningslag, redovisningsprinciper och regelverk.

Kommunerna ställer allt högre krav på att bostadsföretagen ska vara kostnadseffektiva och utgå från kundernas behov. Samtidigt finns det krav på vinst och att övergripande bostadspolitiska mål förverkligas. I forskning framhålls vikten av att kommunala bostadsföretag förmår att kombinera sociala mål med företagsmässiga mål för att kunna behålla sin position på bostadsmarknaden (Lujanen 2004; Vestergaard 2004). Varför är då en satsning på service i kommunala bostadsföretag fördelaktigt?

Det finns flera argument i bostadsforskning som styrker en sådan satsning. Till exempel har man dokumenterat att kundens benägenhet att ta ansvar i boendet ökar om relationen till bostadsföretaget är god, något som även kan få positiva effekter för kundens kvarboende. Det gör att bostadsföretaget kan minska sina kostnader för uthyrning och istället satsa mer på operativ service. Hyresrätten som upplåtelseform har många fördelar som kan lyftas fram. Till exempel är det en stor fördel att ha grundläggande service och olika stödtjänster i anslutning till bostaden. Bostadsföretagets service innebär en trygghet för kunden att få hjälp med olika problem som dyker upp i bostaden (jfr Högberg & Högberg 2000, Wikström 1996). Dessutom är kommunala bostadsföretag normerande för andra aktörer på bostadsmarknaden. Det innebär att man har skyldighet att visa att det går att bedriva bostadsförvaltning effektivt med en hög servicenivå.

Idag sker en utveckling inom kommunala bostadsföretag för att förbättra service och det kundnära arbetet. Bostadsföretagens teknik- och produktionsfokusering har allt mer övergått till ett intresse för kundfrågor. Ett exempel är kundnära organisation som handlar om hur bostadsföretaget i större omfattning anpassar service

i kundkontakter. Det ökade intresset för kund- och servicefrågor visar att fokus flyttats från byggnaderna till människorna. En intressant fråga blir sålunda hur kommunala bostadsföretag går till väga för att utveckla service?

1.1.2 Studiens syfte och frågeställning

Syftet med studien är att bidra med ökad kunskap om hur man arbetar med att utveckla service i kommunala bostadsföretag. Studiens huvudfråga är följande:

- a) Hur har ett bostadsföretag organiserat sina resurser för att skapa en effektiv kundnära organisation?

För att kunna besvara huvudfrågan kommer följande underfrågor att behandlas:

- b) Vilka orsaker ligger till grund för införandet av en viss organisationsmodell?
- c) Vilka konsekvenser har införandet av en viss organisationsmodell fått?
- d) Hur upplever personal organisationsförändringen?
- e) Vad kan bostadsföretaget göra för att utveckla den kundnära organisationen framöver?

Det kommunala bostadsföretaget i Malmö, *MKB Fastighets AB (MKB)*, utgör studiens huvudobjekt. Utgångspunkten för studien är MKBs organisationsförändring mot en mer kundnära organisation. Det är framförallt de delar av organisationen som kunderna har direktkontakt med som står i fokus, såsom lokal förvaltning, uthyrning och kundservice. För att tillföra kunskap om olika alternativ väljer jag att även komplettera med en studie om hur fyra andra bostadsföretag har valt att organisera sina kundnära organisationer. Avsikten med denna kompletterande studie är att öka kunskapen om olika organisations- och förvaltningsalternativ och erfarenheterna av dessa.

Studiens teoretiska utgångspunkt består av två delar. Den första delen behandlar hur service har belysts inom offentlig bostadsforskning. Denna beskrivning har framförallt för avsikt att tydliggöra studiens kontext. Den andra delen väljer att ta fasta på centrala principer för utveckling av service som hämtats från tjänsteforskningsfältet service management. Denna del utgör min grund för att förstå och förklara varför och hur man valt att arbeta med service i mitt studieobjekt MKB och de fyra kompletterande företagen. Min avsikt är alltså inte att kritiskt förhålla mig till service management utan använda dess principer i bostadsförvaltnings-sammanhanget.

1.2 Preciseringen av kundnära organisation

1.2.1 Komponenter

I denna studie definieras kundnära organisation som den del av bostadsföretaget som har direktkontakt med kunderna. Den kundnära organisationen kan förenklat benämnas kundprocess eftersom det beskriver aktiviteter där kunderna och bostadsföretaget möts. Kundprocessen kan i sin tur delas in i kundservice, uthyrning och lokal förvaltning. Aktiviteterna i kundprocessen går naturligt in i varandra. Det gör att organisationen måste vara uppbyggd kring samverkan gentemot kunden. Andra delar av bostadsföretaget har även en viktig stödjande funktion till kundprocessen men eftersom dessa aktiviteter ofta är osynliga för kunden så har de inte samma inverkan på kundens kvalitetsuppfattning. Det är i kundprocessen som bostadsföretaget har en möjlighet att förverkliga sin tjänstekvalitet. Det innebär att kundprocessen blir bostadsföretagets skyltfönster och en viktig del i bostadsföretagets marknadsföring och relationsbyggande.

Kundservice kan även benämnas felanmälan och är ofta den funktion inom bostadsföretaget som tar emot kundernas samtal. Det kan handla om anmälan av fel i lägenheter, störningsanmälningar, klagomålsärenden eller att kunden behöver få hjälp med att få tag i ansvarig personal som rör andra frågor. Det betyder att kundservice har en central funktion och betydelse för bostadsföretaget. Bostadsföretag kan välja att lägga ut kundservicen externt, men det vanliga är att man behåller denna del inom företaget för att behålla någon form av kontakt med sina kunder. Det är vanligt att bostadsföretagen har ett utarbetat samarbete med någon aktör (ofta säkerhetsbranschen) som fungerar som servicefunktion vid främst akut felanmälan vid tidpunkter då bostadsföretaget inte kan vara åtkomligt. Akut felanmälan på tider som bostadsföretag inte kan vara tillgängligt handlar framförallt om störningsanmälningar eller akuta fel i lägenheter som måste åtgärdas omedelbart, till exempel vattenskador och strömavbrott. En del bostadsföretag bygger upp ett kontaktsystem centralt genom ett call-center som hjälper kunden att få kontakt med den som är ansvarig. Det är inte ovanligt att bostadsföretagen försöker hänvisa kunder via information direkt till personal ute på bostadsområdet när samtalen handlar om felanmälan, och i en del bostadsföretag är kunder hänvisade till att ta kontakt med entreprenörerna själva.

Uthyrningen innehåller processer som har att göra med hyresförmedling, marknadsföring, in- och utflyttning, interna byten, boendestrategi, tillval och hyresgästurval. Bostadsföretagen kan lägga ut denna del externt eller organisera sig på central nivå eller bostadsområdesnivå. Det är inte ovanligt att vissa delar, så som till exempel hyresförmedling, marknadsföring och hyresgästurval, sköts på central nivå medan in- och utflyttning samt tillval sköts inom den operativa bostadsområdesnivån. Kundernas första kontakt med bostadsföretaget sker i uthyrningsprocessen, vilket gör aktiviteterna extra viktiga eftersom de blir skyltfönster för potentiella kunder i bostadsföretaget.

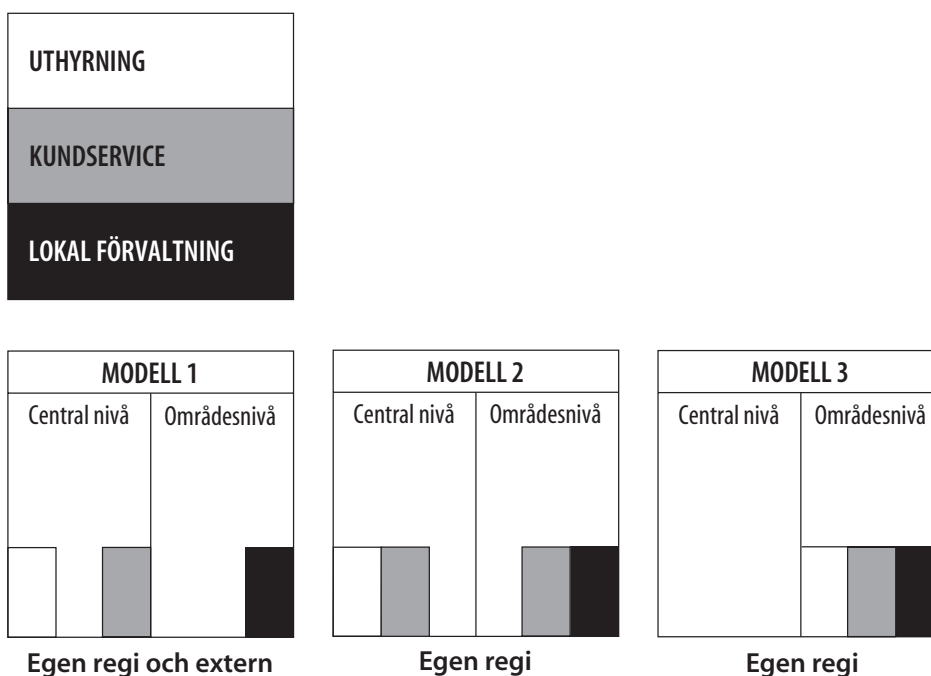
Lokal förvaltning innehåller processer som har att göra med den operativa dagliga förvaltningen, det vill säga ansvar för bostadsområde med avhjälpning av fel och reparationer som till exempel förvaltare, kundvärd, husvärd eller fastighetsskötare dagligen ansvarar för. Det innebär att den lokala förvaltningen ska avhjälpa fel/problem som aktualiserats i kundservice. I lokal förvaltning ingår lägenhetsunderhåll och ansvar för utemiljö och skötsel. Den lokala förvaltningen har en stark koppling till uthyrning via olika tillvalssystem vid inflyttning. Den generella trenden är att bostadsföretag organiserar den lokala förvaltningen på lokala kontor istället för i centrala åtgärdsenheter för att utveckla kundkontakten och den operativa fastighetskunskapen. Bostadsföretagen kan lägga ut hela eller delar av den lokala förvaltningen externt eller organisera sig på central nivå eller bostadsområdesnivå. Det är dock vanligt att bostadsföretaget behåller en samordnande funktion som tar hand om och ser till att kundernas problem blir lösta (kundservice). Den lokala förvaltningen har ofta stöd av olika entreprenörer med specifik fackkompetens som support för lägenhets- och fastighetsunderhåll, markskötsel och vvs-installationer.

1.2.2 Den kundnära organisationens struktur

Det finns många olika sätt att organisera bostadsföretagets kundnära organisation som även kan definieras som kundprocess. Nedan presenteras tre olika modeller som beskriver tre olika sätt att organisera dessa. Modellerna har växt fram under studien och används som analysmodell av de olika bostadsföretagen. Ett konstaterande är att samtliga studerade kommunala bostadsföretag som kategoriserats in i presenterade modeller har varierande stöd av olika entreprenörer gällande inre och yttre skötsel och fastighetsunderhåll.

- Modell 1 (den självständiga modellen) beskriver en kundnära organisation där kundkontakter i kundservice, uthyrning och lokal förvaltning sköts i separata funktioner i en blandning av egen och extern regi.
- Modell 2 (den tvådelade modellen) beskriver en kundnära organisation där kundkontakter i kundservice, uthyrning och lokal förvaltning sköts i två separata funktioner, en central och en områdesbaserad i egen regi.
- Modell 3 (helhetsmodellen) Beskriver en kundnära organisation där kundkontakter i kundservice, uthyrning och lokal förvaltning sköts i en gemensam områdesbaserad funktion i egen regi.

Nedan presenteras olika sätt att organisera kundprocessen:



Figur 1. Alternativ organisering av kundservice, uthyrning och lokal förvaltning.

1.3 Studiens fortsatta disposition

I kapitel 2 redogör jag för studiens metod. Först presenteras MKB Fastighets AB, följt av vilken typ av teori som använts och hur det empiriska materialet inhämtats. Därefter diskuterar jag mina forskningsval och strategier. En diskussion om studiens hållbarhet görs också.

I kapitel 3 presenteras studiens teoretiska utgångspunkter avseende kunskapsläget i offentlig bostadsforskning och tjänsteforskningsfältet service management. Inledningsvis beskrivs kunskapsläget inom offentlig bostadsforskning och hur serviceperspektivet beaktas. Sedan görs en framställning av grundläggande principer för tillämpning av service management i kontexten.

I kapitel 4 ges en beskrivning och analys av MKB Fastighets ABs utveckling av den kundnära organisationen. Inledningsvis beskrivs hur MKB utvecklats de senaste åren följt av en kort beskrivning av hur studien genomförts. Därefter redovisas erfarenheter från MKBs organisationsförändringar vilka omfattar test- och teamorganisation.

I kapitel 5 beskrivs och analyseras erfarenheter från andra bostadsföretag. Först beskrivs studerade bostadsföretagens organisation. Sedan analyseras olika erfarenheter från lokal förvaltning, kundservice och uthyrning.

I kapitel 6 diskuteras avslutningsvis studiens resultat och slutsats. Först klargörs bostadsföretagets kundnära organisation och hur den kan organiseras. Därefter diskuteras viktiga erfarenheter från MKB Fastighets AB och det offentliga sammanhanget. Avslutningsvis diskuteras olika strategier för utveckling av service och förslag på fortsatt forskning.

KAPITEL 2: TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

2.1 MKB som huvudstudieobjekt

MKB Fastighets AB är ett helägt kommunalt bostadsföretag i Malmö som bedrivs med tydliga vinstmål. MKB har från och med i början av 1990-talet arbetat med att förändra sig från att vara ett hierarkiskt bostadsföretag till att idag ha ambitionen att vara en decentraliserad organisation. Många av MKBs bostadsområden ligger i socialt utsatta områden. Totalt äger MKB cirka 20 900 lägenheter, vilket motsvarar cirka 29 procent av hyresmarknaden i Malmö, samt ca 1 100 lokaler inklusive vakanta och sponsrade lokaler (MKB, 2006). MKB har satsat på en omorganisation med utveckling mot en mer decentraliserad områdesförvaltning vilket varit en del i satsningen på att finna effektiva förvaltningsformer anpassade till olika områdens varierande behov. Den nya organisationen innebar att man har skapat nya roller för frontpersonalen för att utveckla kundansvaret i riktning mot en mer utvecklad och anpassad kundnära organisation.

I studien har jag dokumenterat och analyserat MKBs kundnära organisationsförändring. Orsaken till att MKB använts som studieobjekt är att MKB finansierat forskningsprojektet med upprättande av industridoktorandavtal. MKBs organisationsförändring och intresse för kundstrategiska frågor bör även nämnas i sammanhanget. Erfarenheterna från studieobjektet har inhämtats från intervjuer med anställda i test- och teamorganisationen, observationer i MKBs interna utvärderingsgrupp och via en enkätundersökning som gått ut till frontpersonal i MKBs nya kundnära organisation. Sammanställningen av insamlat material har vid fyra tillfällen testats på MKBs ledningsgrupp.

2.1.1 MKB – en tillbakablick

Under 1970-talet var MKBs administration centraliserad vilket innebar att ansvar och beslut vilade på ett fåtal personer på huvudkontoret. Kommunstyrelsen var i det närmaste totalt samtidigt som kontakten med hyresgästerna tycktes vara dålig. Hyresgästerna hade alltså inte något inflytande i förvaltningen. Det tekniska förvaltningsperspektivet var utgångspunkten i förvaltningen, inte kunderna, vilket exemplifieras av att sophanteringen ansågs som företagets viktigaste förvaltningsfråga. MKBs sociala ansvar var stort vilket innebar att företaget tog emot en stor andel problemhushåll i sina bostäder. Många outhyrda lägenheter

resulterade i stora årliga förlustsiffror för företaget och som mest hade MKB drygt tvåtusen bostäder outhyrda, vilket är en ovanligt hög vakansgrad (MKB, Röda tråden, 050905; Auner 2001).

Under 1980- talet satsade MKB mycket på att förbättra företagets dåliga ekonomi. Tack vare en förbättrad hyresmarknad och bidrag från kommun och stat började MKBs ekonomi stabiliseras. Kommunen ställde krav på att MKB inte skulle ägna sig åt nybyggnadsprojekt för att ordna upp ekonomin, något som ledde till att många nybyggnadsprojekt såldes. För att öka konkurrensen bildade kommunen ytterligare ett allmännyttigt bostadsföretag (Bunkeflobyggen), med Malmö kommun och Riksbyggen som delägare. Organisationen förändrades till att bli en divisionsorganisation, och därigenom blev bostadsförvaltningen mer decentraliserad (MKB, Röda tråden, 050905; Auner 2001).

Under 1990 talet började kundbehovet mer och mer komma i fokus i förvaltningen. Man inrättade en husvårdsorganisation och husvärden blev ansvarig för samtliga kundkontakter i den lokala förvaltningen. MKB satsade mer på nätverksbyggande och projekt som inte direkt hade att göra med den fortlöpande fastighetsdriften. MKB satsade även mer resurser på personalutveckling, bland annat olika utbildningar för personalen. Många gamla yrkesgrupper försvann ur företaget vilket ledde till att personalstyrkan minskade kraftigt. Resultatet blev att MKB istället i högre grad började köpa in externa tjänster (MKB, Röda tråden, 050905; Auner 2001).

Nedan sammanfattas viktiga organisationsförändringar i MKB:

- År 1974 fanns det tre distrikt med distriktschefer samt centrala avdelningar för drift och administration.
- År 1982 började MKB med områdesförvaltare med stöd av centrala åtgärdsenheter, samtidigt som MKBs organisation innehöll skilda avdelningar för drift, administration, marknad, teknik och personal.
- År 1992 införde MKB fyra fastighetsområden med fastighetschefer, administration och vd-stab.
- År 2005 har MKB etablerat den så kallade teamorganisationen. Det innebär att den lokala förvaltningen har för avsikt att bli mer serviceinriktad och att kundansvar etableras på bostadsområdesnivå genom att kundvärd, husvärd, förvaltare och medhjälpare tar ett helhetsansvar för hela kundprocessen inklusive fastighetsdriften.

2.1.2 Testorganisation i MKB

Inom MKB upprättades våren 2004 en testorganisation med målet att arbeta fram en ny kundnära organisation. Genom att tillsammans med bostadsområdespersonal välja ut fem skilda bostadsområden med olika förutsättningar (Mellanheden/Dammfri, Rosetten, Pildammsstaden, Holma, och Sorgenfri) skapade MKB en intern utvärderingsgrupp med avsikt att följa upp och utveckla den kundnära organisationen som bestod av all frontpersonal i de utvalda testområdena. Deltagarna i testorganisationens utvärderingsgrupp innehöll till en början representanter från olika testområden tillsammans med personalchef och fastighetschefer. All personal fick möjlighet att söka till testorganisationen och ledningen gjorde sedan ett urval. Den interna utvärderingsgruppen utökades på begäran av de anställda till att omfatta all personal ute på testbostadsområden. Den interna utvärderingen av testorganisationen omfattade månadmöten, internatträffar och ett antal större konferenser och seminarietillfällen. Testorganisationen upprättades våren 2004 och avslutades hösten 2005. Syftet var att ledningen i MKB ville testa om en helhetsroll för kundprocessen (kundservice, lokal förvaltning och uthyrning) kunde fungera ute på själva bostadsområdena. Utvärderingsgruppen har under arbetet kontinuerligt träffats under två års tid för att diskutera utveckling och erfarenheter i MKB.

Utvärderingsgruppen uppmärksammade problem med helhetsrollen som innebar att det inte frigjordes mer tid för kunderna beroende på att de administrativa sysslorna utökats. Den nya organisationsmodellen innebar att mer tjänster beställdes in från entreprenörer vilket ökade förvaltningskostnaden och ledde till att kundkontakten i större utsträckning flyttades ut på entreprenörer. Ledningen i MKB hade svårt för att definiera vilken kompetens den nya rollen krävde vilket gjorde rekryteringsfrågan till en komplicerad och svårhanterlig process. Erfarenheter från testorganisationen bidrog till att ledningen valde ett alternativspår. Man skapade en ny organisation som kallades för teamorganisationen med samma struktur som testorganisationen med skillnaden att fler anställda delade på det operativa ansvaret (MKB 2004-2006).

2.1.3 Teamorganisation i MKB

MKBs nya kundnära organisation är organiserad i 51 bostadsområden. Av totalt 226 anställda i företaget (MKB 2006) består den kundnära organisationen av 107 anställda. Områdeskontoren är förlagda ute på själva bostadsområdena och i en del fall ingår flera bostadsområden i ett områdeskontor. Resurser i bostadsområdena ska framförallt fördelas så att de påverkar kundupplevelse, tillgänglighet och

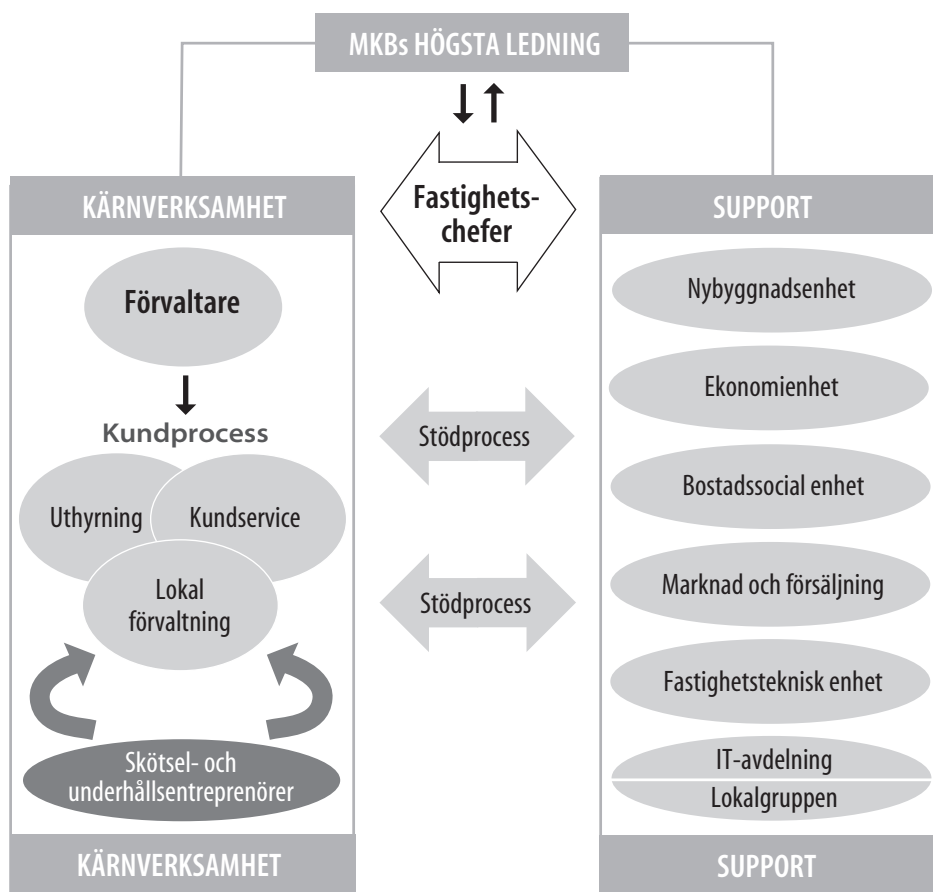
kundnytta. Den kundnära personalens handlingsfrihet är begränsad till ett schablonmässigt belopp som motsvarar 25 000 kr, vilket innebär att förvaltare och annan ledningspersonal ska rådfrågas vid större kostnadsbelopp.

På bostadsområdesnivå är det tänkt att den nya kundnära organisationen (teamet) ska ta ett helhetsansvar för kundservice, lokal förvaltning samt uthyrning. Teamorganisationen kommer att bestå av 31 kundvärdar, 50 husvärdar, 18 medhjälpare samt 8 förvaltare. Det innebär schablonmässigt cirka 200 lägenheter och lokaler per anställd (21 700/107) i den nya kundnära organisationen. Fastighetscheferna i MKB kommer att vara mindre involverade i den kundnära organisationen för att istället engagera sig i övergripande ledningsfrågor och vara en länk till MKBs supportfunktion. Ansvarsområdet i den lokala förvaltningen innebär ansvar för daglig skötsel och tillsyn av mark, byggnader och gemensamma utrymmen samt ansvar för lägenhets- och lokalunderhåll som inte ligger inom hyresgästernas ansvar. Städning och markskötsel sköts av entreprenörer. Ansvarsområdet i kundservice innebär att kunders kontakt och felanmälan ska gå direkt ut på områdespersonal eller via guidecenter, som är en resurs som hjälper kunder till rätt kontakt i organisationen. Vid de tidpunkter områdespersonal ej är tillgänglig (ej kontorstid) sker felanmälan till en larmcentral (säkerhetsföretag).

När det gäller uthyrning har MKB valt att behålla ett centralt uthyrningskontor, Bogalleriet, som även kallas för marknad och försäljning och har en aktiv roll i MKBs marknadsföring och gör det första urvalet bland kunder som skickat in intresse för en specifik lägenhet. Bogalleriet tilldelar kundvärdar ute på bostadsområdet fyra till sex kunder som får komma på visning och utifrån dessa tar sedan kundvärden ställning till vilken kund som får tillträda lägenheten.

Bostadsområdespersonalen har även stöd av en bostadssocial enhet, ekonomi-enhet fastighetsteknisk enhet, IT-avdelning, lokalgrupp och nybyggnadsenhet. MKBs bostadsområdespersonal har tidigare även haft stöd av Förvaltningsservice som varit en tjänst inrättad på försök i MKB (intern konkurrensutsättning). Tjänsten innebar att bostadsområdespersonal kunde köpa in tjänster från Förvaltningsservice i konkurrens med andra entreprenörer. Förvaltningsservice försvinner i och med införandet av den nya kundnära organisationen och de tidigare anställda går in som husvärdar i MKBs bostadsområden. Bostadssociala enheten stödjer bostadsområden i frågor som rör problemytesgäster, vräkningar, störningar och utredningar. Ofta tar bostadssociala enheten över kundkontakter efter att bostadsområdespersonal påtalat ett problem för kunden (via varningsbrev eller hembesök) och om det inte sker någon förändring.

Ekonomienheten stödjer bostadsområdespersonalen via en controllerenhet som hjälper till i ekonomiska frågor, uppföljning och ekonomistyrning med mera. Fastighetstekniska enheten är ett samlingsnamn på MKBs teknikgrupp som består av en blandning av extern och intern personal och innehåller flera olika tekniska kompetenser till stöd och support för den lokala förvaltningen. Kompetenserna är sammanfattningsvis driftoptimering, underhållningsoptimering, brand- och vattenskadeoptimering, elsystem, elsäkerhet och underhåll, ventilationsanläggningar samt vatten och sanitetsinstallationer. Inom den fastighetstekniska enheten finns även miljöcoacher, förrådsstöd, snickerienhet, lås/nyckelenhet och serviceenhet. Den fastighetstekniska enheten har även ansvar för strategisk teknisk förvaltningsplanering, kvalificerade energi- och driftanalyser, kvalificerade upphandlingar och kvalificerad utvärdering av konsultuppgifterna. Stödet omfattar framförallt drifttekniskt stöd och upphandlingsstöd.



Figur 2. Förenklad modell över MKBs organisation.

Nybyggnadsenheten är den enhet inom MKB som arbetar med nyproduktion och projekterar och genomför nybyggnadsprojekt. Nybyggnadsenheten är en viktig länk under själva projekteringen när det gäller frågor som rör framtida lokal förvaltning. IT-avdelningen arbetar med IT-utveckling, intranätet och kundentrén. Lokalgruppen stödjer bostadsområdet med kontraktsskrivning och avtalsfrågor som rör lokaler medan förvaltningen sköts av teamet inom den kundnära bostadsområdesnivån.

För att kunna förstå MKBs organisation har en förenklad modell skapats (se Figur 2). Den beskriver MKBs förvaltningsorganisation.

2.2 Det teoretiska materialet

2.2.1 Offentlig bostadsforskning

För att kunna spegla aktuell forskningsdiskussion och hur serviceperspektivet framhålls där har jag valt ut teori inom offentlig bostadsforskning. Målsättningen har varit att skapa förståelse för viktiga samband och ämnen som diskuteras bland forskare framförallt i olika delar av västvärlden. Artiklar med varierande teman har valts ut i olika vetenskapliga tidskrifter. För att kunna hitta relevanta artiklar har jag använt Googles sökmotor Scholar och Kungliga Tekniska Högskolans bibliotek. Jag har främst nyttjat nyckelbegreppet housing management i mina sökningar, vilket innebär en relativt bred sökning som inkluderar olika ämnen inom både public housing management och social housing management. Jag har även använt European Network for Housing Research i min sökning efter relevanta artiklar. Artiklar som jag funnit via European Network of Housing Research har hjälpt mig att utöka och uppdatera min litteratur. Det innebär att litteratursökningen framförallt varit inriktad på att ta reda på nya forskningsrön från aktuella forskningsstudier och hur serviceperspektivet betraktas där. Att ge en samlad bild av offentlig bostadsforskning ökar förståelsen för viktiga utvecklingsområden och visar samtidigt vilka forskningsområden som inte har belysts. I studien används både offentlig bostadsförvaltning och kommunal bostadsförvaltning som begrepp. Begreppet offentlig bostadsförvaltning är ett vidare begrepp som lämpar sig i ett internationellt perspektiv. Avses enbart den svenska bostadsmarknaden används begreppet kommunal bostadsförvaltning.

2.2.2 Tjänsteforskningsfältet service management

Jag har valt ut centrala utgångspunkter inom tjänsteforskningsfältet service management för att skapa och redogöra för ledningssystem och strategier för service. En teoretisk förstudie gjordes i ett tidigt skede under arbetsprocessen med avhandlingen. Syftet var främst att finna en analytisk ram, skapa förståelse för vad service management betyder och skaffa underlag i arbetet med att finna relevanta frågeställningar. Litteratursökningen har gjorts på Lunds universitetsbibliotek. Avsikten med genomgången av tjänsteforskningsfältet service management är att ge ny förståelse för hur service- och managementkunskaper kan tillämpas inom operativ bostadsförvaltning. Litteratursökningen har främst inriktats på grundläggande teori kring service management, tjänste- och relationsmarknadsföring med kompletterande inslag från olika vetenskapliga tidskrifter. Den grundläggande teorin utgår främst från den nordiska skolan som är en sammanslutning av tjänsteforskare som växt fram under 1980-talet med fokus på relationer istället för transaktioner i marknadsföringen. Vetenskapliga artiklar har främst inhämtats från Journal of Marketing Management och The Service Industries Journal. En sammanställning av olika områden inom tjänsteforskningsämnet service management har ökat förståelsen för vilka utgångspunkter som är viktiga att beakta för serviceutveckling inom kommunala bostadsföretag.

2.3 Det empiriska materialet

2.3.1 Intervjuer och observationer i MKB

Intervjuer har gjorts med samtliga kundansvariga i testorganisationen och kompletterande intervjuer med frontpersonal och ledning i teamorganisationen. Det innebär att MKBs personal intervjuats i grupp eller enskilt vid 16 tillfällen. Intervjusituationerna har varat i mellan två till fem timmar och inbegripit flera enskilda intervjuer eller gruppintervjuer. Intervjusituationerna har inte varit renodlade utan mer liknat öppna diskussioner och samtal. De intervjuer som gjordes vid försöken med testorganisationen bestod av frontpersonalen och ledningen på bostadsområdena Holma, Rosetten, Sorgenfri, Mellanheden/Dammfri och Pildammsstaden. Med ledning avses högsta ledning och fastighetschefer, och med frontpersonal avses kundansvariga. När teamorganisationen hade införts kompletterade jag empirin från enkätundersökningen med intervjuer i tre olika bostadsområden (Augustenborg, Pildammsstaden och Bellevuegården). I dessa områden gjordes intervjuer med kundvärdar, husvärdar (frontpersonal) samt förvaltare (ledning).

Det har visat sig att det inte varit någon skillnad på informationsvärdet och öppenheten i gruppintervjuerna respektive de enskilda intervjuerna. Det kan tolkas som att frontpersonalen är väl förtrogen och öppen med varandra. Orsaken till att intervjuerna i MKB inte strukturerats upp efter frågor är för att undvika styrning och istället öppna upp för nya frågor och kunskap. Mina erfarenheter från intervjuerna är att jag mötts av ett stort förtroende med tidsmässigt långa intervjuer som utmynnat i djupa diskussioner om MKBs organisation och förändringsprocess. Namnen på intervjuad frontpersonal är inte angivna för att undvika att lämna ut personal. Genom att inte namnge intervjuad personal har det blivit enklare att skapa förtroende och få information i känsliga frågor. Intervjuerna har antecknats och sedan strukturerats upp under olika sammanfattande ämnen. Materialet har sedan använts för att underbygga resonemang och visa på olika erfarenheter.

Observationer har genomförts i MKBs interna utvärderingsgrupp. Jag har deltagit i månadsmöten, internat och uppföljningsmöten. Observationstillfällena har varit strukturerade som öppna diskussioner om hur MKBs testorganisation fungerade, bland annat har deltagande personal fokuserat och testat olika uppgifter i den kundnära organisationen. Personalens erfarenheter har sedan följts upp och diskuterats i MKBs interna utvärderingsgrupp. Deltagarna var kundansvariga ute i de olika testbostadsområdena, fastighetscoacher, ledningsrepresentanter, facklig representant och representant från MKBs säljavdelning. Mina observationer har varit uppdelade på nio tillfällen. Observationssituationerna har varat mellan tre till åtta timmar. Vid dessa tillfällen har jag medverkat passivt och fört anteckningar. Arbetet har varit fördelat på en tidsrymd mellan våren 2004 och vintern 2006. Att observationerna varit så pass utspridda kan på många sätt vara en fördel. Fangen (2005) framhåller vikten av att skaffa sig analytisk distans till själva studieobjektet genom att stycka upp fältarbetet i ett eller flera avbrott. Detta kan dock även försvåra eftersom tiden gör att viktiga diskussionsämnen vid de olika tillfällena kan glömmas bort.

MKB avslutade den interna utvärderingsgruppens arbete när ledningen kände att det var dags att ta ett slutgiltigt beslut om hela MKBs kundnära organisation. Det innebar ett naturligt tillfälle för mig att avsluta mina observationer. En intressant notering är att frontpersonalen var begränsad i sina åsikter i den interna utvärderingsgruppen i frågor som handlade om ledning och kompensation. Dessa båda frågeområden diskuterades ivrigt i andra sammanhang och fördes fram i intervjuer med frontpersonalen. Efter varje observationstillfälle har jag sammanfattat viktiga anteckningar och egna reflektioner. Informationen från dessa har hjälpt mig att strukturera materialet och få igång intressanta samtal i intervjusituationer.

2.3.2 Enkätundersökning i MKB

Jag har konstruerat undersökningen som påståendefrågor. Dessa frågor bygger på erfarenheter från intervjuer med kundansvariga i testorganisationen i MKB. Frågorna är indelade i sex avsnitt som berör viktiga områden med fokus på kund- och servicefrågor. Avsnitten är servicestruktur, kundrelation, arbetsstrategi, kundfokus, frontpersonalens drivkraft samt ledning och styrning. Svaren i frågeformuläret är tänkta att ge en förståelse för hur incitament och information påverkar beslut i MKBs nya kundnära organisation. Svartalternativen är utformade som en femgradig skala. Ett kryss ovanför alternativ fem har inneburit att svaranden instämmer helt i påståendet medan ett kryss ovanför alternativ ett har inneburit att svaranden inte instämmer alls i påståendet. Svaranden har även haft alternativet ingen åsikt. Sammanställningen av svaren är tänkt att skapa kunskap om hur frontpersonalen uppfattar den nya kundnära organisationen. Sammanställning och analys av frontpersonalens uppfattningar har gjorts i SPSS (datorprogram för statistisk analys) och presenteras i korstabeller för att förbättra tolkningsvärdet.

Enkätundersökningen gick ut till all frontpersonal i den kundnära organisationen (106 st. personer). Det innebär att samtliga förvaltare, kundvärdar, husvärdar och medhjälpare fick svara på enkäten. Utskickat material innehöll en enkät, svarskuvert samt den information som behövdes för att svara på enkäten. Materialet var adresserat med frontpersonalens namn och gick till MKBs gemensamma postservice. När personalen svarat på enkäten stoppades den i medskickat svarskuvert och postades till mitt postfack på Malmö Högskola. Efter tre påminnelser via mail blev svarsfrekvensen (79/106). Svarsfrekvensen blev något mindre än förväntat men är acceptabel i sammanhanget.

2.3.3 Intervjuer i andra bostadsföretag

Mina intervjuer gjordes i fyra olika kommunala bostadsföretag. Inledningsvis gjordes intervjuer i Eslöv Bostäder och Halmstad Fastighets AB. Därefter genomfördes intervjuer i Helsingborgshem och Göteborgs stads Bostadsaktiebolag. De bostadsföretag som valts ut är av olika storlek och anses vara förebilder i branschen när det gäller utvecklingsfrågor varvid deras utveckling är intressant att studera. Tanken är att idéer och erfarenheter från arbetet med att bygga upp servicestruktur och serviceerbjudanden i de olika bostadsföretagens kundnära organisation ska tillföra ny kunskap till studien. Frågorna till bostadsföretagen bygger på erfarenheter från empiri i MKBs testorganisation.

Bostadsföretagets kundprocess har identifierats som den viktigaste processen när det gäller kundens bedömning av service. Med anledning av det utgår frågorna till bostadsföretagen från kundprocessen, det vill säga kundservice, uthyrning och lokal förvaltning. Frågorna har delats in i frågor på ledningsnivå respektive kundkontakt-nivå. Intervjuerna har anpassats efter den kundnära organisationen i det studerade bostadsföretaget. Gruppintervjuer varvat med enskilda intervjuer har gjorts med frontpersonal respektive ledning i studerade bostadsföretag beroende på vilka nyckelpersoner som lokaliserats. Kompletterande information har samlats in per telefon i de fall där det behövts.

2.4 Val av metod och strategier

2.4.1 Fallstudiebaserad forskning

Jag har valt att lägga upp studien som en fallstudie i MKB med kompletterande studier i andra bostadsföretag. Studien är inriktad på att undersöka bostadsföretagens service och kundnära organisation. Fallstudiebaserad forskning innebär enligt Gummesson (2004) att en eller flera verkliga fall används som empiriskt underlag för forskning. I de fall kunskap saknas, är begränsad eller rör komplexa fenomen lämpar sig fallstudier särskilt väl. Fallstudier anses även vara teorigrundande. MKBs test- och teamorganisation innebär ny kunskap om hur bostadsföretag kan organisera sin kundnära organisation. Eftersom det saknas teori, beskrivningar och erfarenheter från liknande organisationsförsök kan man konstatera att fallstudier lämpar sig väl som underlag i forskningen. Fallstudier i MKB har gjorts i form av observationer, intervjuer och studiebesök. Fallstudier i andra bostadsföretag har gjorts i form av intervjuer. Avsikten har främst varit att få in kompletterande erfarenheter från andra bostadsföretags kundnära organisation.

2.4.2 Strategival

Arbetsstrategin i studien följer i stort sätt kronologisk ordning med kompletterande inslag i anslutning till revideringar när arbetsprocessen krävt det. Naturligtvis har forskningsaktiviteterna gått in i varandra. Framförallt har dokumentationen med intervjuer av MKBs förändringsprojekt gjorts under hela forskningsperioden tillsammans med revidering av teori.

Arbetsmetoden kan sammanfattas enligt följande:

- Dokumentation med intervjuer och observationer av MKBs förändringsprojekt.
- Förstudie service management.
- Genomgång av aktuell forskning inom offentlig bostadsförvaltning.
- Genomgång av tjänsteforskningsfältet service management.
- Enkätstudie i MKB kring den nya kundnära organisationen.
- Intervjuundersökning i olika bostadsföretag.
- Analys och bearbetning av resultat.
- Sammanställning av resultat.

Post it-teknik har använts för att strukturera, sortera och gruppera materialet. Metoden går ut på att finna gemensamma nämnare (samband) i insamlat material som sedan sorteras under lämpliga rubriker. Tekniken gör att det blir enklare att få överblick i ett stort material samt att man inte blir låst i strukturen utan kan göra ändringar efterhand som man finner andra samband. Tekniken har systematiskt använts under hela forskningsstudiens arbetsprocess.

Min vetenskapliga metod kan härledas till den hermeneutiska forskningstraditionen. Denna vetenskapsinriktning hör hemma i samhällsvetenskaplig forskning och strävar efter att förstå människors livsvärld (Hartman 1998, sid. 95). Genom en kontinuerlig tolkningsprocess har jag analyserat hur delar och helhet samspelar i enlighet med läran om den hermeneutiska cirkeln (Molander 1998, sid. 70; Holme et al. sid. 95–97). Forskningsstudien kan både härledas till deduktiv och induktiv ansats. Det innebär att studien baserats på empiriska undersökningar med ett induktivt inslag, vilket innebär att observationer och intervjuer påbörjats utan någon färdig teoretisk analytisk ram eller formaliserade frågeställningar. Forskningsstudien har även ett deduktivt inslag eftersom studien efterhand inspirerats av teori som tolkats vid sidan av insamlad empiri vilket gett upphov till nya frågeställningar i studien.

I det stora hela kan man konstatera att mina teoretiska studier genomförts vid sidan av och i olika etapper efterhand som nytt empiriskt material tillförts. Det har bidragit till att min referensram kontinuerligt utökats. Det innebär att mina resonemang och idéer i studien reviderats när ny kunskap successivt inhämtats. Detta tillvägagångssätt beskrivs inom den vetenskapliga metodläran som abduktion. Abduktion präglas av växelverkan mellan teori och empiri. Valet av metod kan av denna anledning naturligt härledas till abduktion istället för ovanstående induktion och deduktion. Det betyder att jag i forskningsprocessen arbetat parallellt med empiri och teori (Danermark et al. 2002, sid. 146).

Mina observationer och intervjuer i MKB och kompletterande undersökningar i andra bostadsföretag ska ses som kvalitativa. Undersökningarna i MKB kan beskrivas som deltagande observation vilket innebär att jag engagerat mig i personalen jag studerar och deltagit i samtal. Enligt Fangen (2005, sid. 31) måste man som observatör själv delta för att få trovärdiga data och inte inverka på situationen på ett sådant sätt att de närvarande känner sig objektiverade och stressade av forskarens närvaro. Genom att påtala min oberoende forskarroll har jag försökt minska risken för att personalens agerande ska kunna påverkas av min närvaro som forskare. Samtidigt har information från intervjuerna behandlats anonymt i studien.

De bostadsföretag som ingår i studien har valts ut eftersom de i branschen anses vara föredömliga exempel bland kommunala bostadsföretag i Sverige. Utgångspunkten vid urval är att det studerade objektet ska öka informationsvärdet och skapa en grund för mer fullständiga uppfattningar. Det innebär enligt Fangen (2005, sid. 101) att urvalet ska göras systematiskt utifrån vissa medvetet formulerade kriterier som är teoretiskt eller strategiskt definierade. Jag har främst valt bostadsföretagen i studien av strategiska skäl med anledning av bostadsföretagens kvalifikationer.

Syftet med den kvalitativa metoden har varit att öka informationsvärdet samt skapa en grund för djupare och mer fullständig uppfattning om det som studeras. Jag har försökt förstå hur personal upplever sin tillvaro, sin omgivning och det sammanhang i vilket de ingår. Enkätundersökningen kan ses som kvalitativ eftersom empirin är begränsad till MKB och undersökningsgruppen begränsats till frontpersonal i den kundnära organisationen. Analys av kvantitativ data kan inte påbörjas förrän all planerad data är insamlad. Motsatsen gäller för kvalitativa undersökningar där analysen kan påbörjas efter första intervjun. Det innebär att analysarbetet i forskningsstudien varit en kontinuerlig process som utvecklats när ny kunskap efterhand tillförts. Holme & Solvang (1997, sid. 14) beskriver det centrala i kvalitativa studier jämfört med kvantitativa: ”Det centrala blir istället att vi genom olika sätt att samla in information dels kan få en djupare förståelse av det problemkomplex vi studerar och dels kan beskriva helheten av det sammanhang som detta inryms i.” Det innebär att den kvalitativa metoden kännetecknas av närhet till den källa som informationen hämtas från.

2.4.3 Validitet och reliabilitet

Validitet innebär att det som är relevant i sammanhanget undersöks medan reliabilitet handlar om att mätningar gjorts på ett tillförlitligt sätt (Holme & Solvang 1997 sid.163). Det har framkommit av insamlad empiri i MKB att det är i bostadsföretagets kundnära organisation som bostadsföretaget har störst möjlighet att påverka kundens upplevelse av service. Därav har undersökningar koncentrerats till bostadsföretagets kundprocess varvid övriga delar av bostadsföretagets organisation ej analyseras i någon djupare mening. Validitet har därför säkerställts genom att studien främst inriktats på bostadsföretagets kundnära organisation (synliga delar). Dock har det visat sig att olika stödprocesser kan få stor betydelse för hur den kundnära organisationen fungerar och påverka kundernas kvalitetsuppfattning, vilket gör att undersökningar av hur andra processer (stödfunktioner) påverkar den kundnära organisationen kan efterfrågas.

För att uppnå acceptabel reliabilitet har undersökningar och mätningar koncentrerats till bostadsföretagets operativa kundnära organisation. Intervjuer har även gjorts på ledningsnivå i syfte att skapa förståelse kring hur ledningen och den operativa kundnära organisationen tillsammans med stödfunktioner hänger ihop i bostadsföretaget. Undersökningar har gjorts via deltagande observationer, enskilda intervjuer och gruppintervjuer i MKB med kompletterande undersökningar i andra bostadsföretag. Undersökningarna bestod till en början av öppna intervjuer som efterhand gav upphov till intressanta frågeställningar vilka kom att användas i fortsatta studier i MKB (enkätundersökning) och fördjupade studier i andra bostadsföretag.

Enligt Holme och Solvang (1997 sid. 108) finns det en social dimension som skiljer gruppintervju från individuell intervju. Gruppintervju liknar en situation vi är vana vid i vardagen med ömsesidig påverkan och grupptryck. Som nämnts tidigare har jag inte uppfattat att gruppintervjuerna gett mig sämre information eftersom MKBs frontpersonal visat sig vara öppen och diskussionsvillig. En skillnad i inställning och diskussionsbenägenhet har dock märkts när ledningen varit representerad. Framförallt påverkades frontpersonalens öppenhet i olika känsliga frågor. Frågorna berörde i första hand kompensation och ledningsfrågor, men även andra frågor verkade påverka personalens öppenhet. Allt material har sammanställts, bearbetats och systematiserats för att förenkla analysen.

KAPITEL 3: STUDIENS TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

3.1 Forskning om offentlig bostadsförvaltning

3.1.1 Introduktion

De identifierade områdena i forskningen inom offentlig bostadsförvaltning har systematiserats i fem olika forskningsområden. Gränsdragningen är inte strikt eftersom ämnesområdena av naturliga skäl går in i varandra. Forskningsavsnittet handlar i första hand om förnyelse av utsatta bostadsområden, politisk styrning av offentliga bostadsföretag, organisationsutveckling, nätverk och brukareinflytande samt kompetens och information.

3.1.2 Förnyelse av utsatta bostadsområden

Forskningsprojekt som handlar om förnyelse av utsatta bostadsområden är många. Fokus är bostadsområden med stort socialt utanförskap, hög kriminalitet, sliten fysisk miljö och hyresgäster med stort bidragsberoende. Efterkrigstidens bostäder är inte anpassade till dagens behov och för att lösa problemen behövs ett erfarenhetsutbyte mellan olika länder i Europa. I forskningen diskuteras olika lösningar för att förändra problembostadsområden, till exempel fysisk förändring genom nybyggnadsprojekt och rivning av dåligt anpassade och förvaltrade bostäder (Arthurson 2004; Hastings 2004; Wassenberg 2004). Förslag på förändring för att bemästra problemen i socialt utsatta områden kan vara satsningar på fysisk förnyelse, sociala nätverk, minskning av kriminalitet och hyresgästinflytande.

Forskningen betonar även vikten av att bostadsområden blir mer blandade befolkningsmässigt när det gäller etnicitet, ålder och samhällsgrupp för att undvika problem i framtiden. För att lyckas med det måste bostadsstandarden bli mer anpassad för olika samhällsgrupper inom ett och samma bostadsområde. Inom forskningsdiskussionen framhålls Norge som ett utmärkt exempel på att problemområden har förändrats till det bättre (Adriaanse 2004; Saville-Smith 2004; Ouwe-land 2004). Det är även viktigt att det sociala kapitalet stärks via gemensamma samhällsnormer, förtroenden och nätverk vilka tillsammans skapar gynnsamma förutsättningar för samhällsbyggnad (Martinsson 2005).

För att förändra problembostadsområden behövs kontinuitet och lokalt förankrat engagemang. I forskningen lyfts kooperativ fram som en boendeform som kan fungera i utsatta bostadsområden genom att invånarna ökar sitt engagemang för närmiljön. Kooperativ kan förenklat i ett internationellt perspektiv jämföras med våra svenska bostadsrättsföreningar (gemensamt ägande) eller systemet med kooperativa hyresrättsföreningar (medlemskap). I Sverige finns även en form av kooperativ hyresrätt i liten skala. Kooperativ hyresrätt kan beskrivas som en mellanform av hyresrätt och bostadsrätt. Det finns två olika slag av kooperativ hyresrätt, arrendemodellen och ägarmodellen. Arrendemodellen innebär att föreningen hyr fastigheten av fastighetsägaren och ägarmodellen betyder att föreningen äger fastigheten. I båda modellerna hyr föreningen ut lägenheter till sina medlemmar. Föreningens medlemmar står för förvaltningen av fastigheten vilket gör att de har stor möjlighet att påverka både hyrans storlek och vad som ska göras beroende på hur mycket medlemmarna själva väljer att delta i förvaltningen (Victorin, 2003).

Hyresgästinflytande och en decentraliserad bostadsförvaltning ses som en grundläggande framgångsfaktor vid förändring av utsatta bostadsområden. Det innebär att bostadsföretagen skapar områdesbaserad förvaltning med nära anknytning till hyresgästerna (se t.ex. Brattbakk & Hansen 2004; Flint 2002). Liedholm & Lindberg (1998) anser att en god kommunikation mellan bostadsförvaltare och boende är en förutsättning för att lyckas i segregerade bostadsområden. Forskning visar på goda resultat om operativ frontpersonal får en ny arbetsroll med ett stort övergripande skötselansvar inom ett begränsat område. Förändringen ligger både i hur frontpersonalen uppfattar sin egen roll och hur man bemöts av andra anställda och av de boende (Johansson 1998).

En del forskare hänvisar till det viktiga i att lära av gjorda misstag genom att analysera högstandardområden som förvandlats till slum när socialt starka grupper flyttar ut för att finna bättre bostadsområden (jfr Csizmady 2004). Ett lokalt forskningsprojekt med anknytning till Malmö visade tydligt att utgångspunkten för att åstadkomma förändring bygger på underifrånperspektiv och partnerskap mellan olika aktörer för att förbättra de utsatta områdena (Liedholm & Lindberg 2006). Forskning som handlar om socialt utslagna bostadsområden är mycket samstämmig när det gäller att finna lösningar på problemen. Den stora skillnaden finns mellan de fåtal forskare som förespråkar drastiska förändringar som till exempel rivning (fysisk förändring) och det flertal forskare som ser förändring som någonting som måste komma inifrån själva bostadsområdet (social förändring) eller ser vinster med att kombinera olika metoder. För att öka boendekvalitet i utsatta bostadsområden måste bostadsförvaltningen använda sig av ett strategiskt tänkande. Det innebär att bostadsföretagen utgår från kundernas behov och livssituation och i samförstånd genomför de åtgärder som är nödvändiga för förändring.

3.1.3 Politisk styrning av offentliga bostadsföretag

Nya förvaltningsformer kräver ett nytt tänkande när det gäller politisk inblandning i de offentliga bostadsföretagen. En av många frågor som diskuteras i forskningen är hur offentliga bostadsföretag kan kombinera offentliga mål med företagsmässiga mål. Långsiktighet i planering och förnyelse av staden framställs som en viktig del i kommunens vision för de offentligt bostadsföretagen, vilket innebär att det finns ett behov från kommunens sida att vara med och påverka bostadsföretagens strategiska beslut. Tidigare har offentliga bostadsföretag varit beroende av stora kommunala och statliga bidrag, men det har förändrats när de offentliga bostadsföretagen blivit mer självständiga och i högre grad använder nya effektiva förvaltningsformer. Den oberoende affärsmässiga styrningen kräver nya former för samverkan mellan kommun och bostadsföretag för att inte utvecklingen ska leda till en privatisering (se t.ex. Haynes & Rhodes 2004).

Inom forskning och allt mer i vardagsdiskussionen används begreppet governance som ett vedertaget begrepp. Governancebegreppet kan översättas till policynätverk som kan beskrivas som en ny samverkansform mellan privata och offentliga aktörer som går ut på att tydliggöra inflytande i olika frågor. Governance är ett modernt anpassat begrepp och fungerar utmärkt när det gäller att poängtera vikten av att olika intressen får vara med och påverka i samhällsstyrningen (besluts-makt), vilket innebär vitala världen för samhället som kräver regelrätt hantering (Martinson 2005). Governance diskuteras flitigt i forskningen inom offentlig bostadsförvaltning. Ofta handlar det om att tydliggöra inriktningen i samhällsstyrningen. Hickman & Robinson (2005) ser ett tydligt behov av att anpassa samhällsstyrningen efter det sammanhang man befinner sig i eftersom sociala, ekonomiska och kulturella skillnader skiljer sig mellan olika platser.

I en del länder har privatiseringen av offentliga bostadsföretag fått konsekvenser för bostadsmarknaden och socioekonomiskt svaga grupper. I till exempel Storbritannien fungerar offentliga bostadsföretag på bostadsmarknaden som en garant för svaga grupper, vilket innebär att de ägnar sig åt att upplåta social housing-bostäder. I motsats till Storbritannien ses inte privatisering av offentliga bostadsföretag som ett problem i vårt grannland Danmark eftersom offentligt ägda bostäder uppfattas som en viktig del i den danska välfärdsstaten. Det innebär att det inte finns några tendenser i Danmark, eller i Sverige, som talar för en utveckling mot en avreglerad bostadsmarknad (Kristensen 2002). Forskningen pekar istället på att bostadspolitikerna bör bli mer integrerad med socialpolitiken, samtidigt som förvaltningsformer och beslutsfattandet decentraliseras. I en del länder där offentliga bostadsföretag fått en försvagad ställning har antalet exkluderade människor på bostadsmarknaden ökat (Kristensen 2002).

Den stora frågan inom forskningen är hur man ska kunna kombinera kommuners styrning med en effektiv och oberoende bostadsförvaltning. Kintrea (2006) är en av många forskare som anser att offentliga bostadsföretag behöver demokratiseras genom att bland annat den operativa bostadsförvaltningen får utökat inflytande i strategiska beslut. Det betyder bland annat att kommunens involvering endast ska vara utvärderande och övervakande av bostadsföretagen. Ett sätt att möjligen lösa problemet är att kommunen ställer krav via kontrakt på att fastighetsbolagen ska involvera sig i förnyelseprojekt och sköta förvaltningen med hög standard, affärsmässighet och kundmedvetenhet. Kommunens uppgift ska sedan vara att utvärdera verksamheten samt förse bostadsföretagen med incitament för att vilja involvera olika aktörer i förvaltningen för att öka mångfalden (jfr Wolters 2004; Kristensen 2002).

Att förbättra stadsbornas livsmiljö och servicenivå kräver bland annat nya metoder för att engagera medborgarna. Kommunpolitikens roll kan bli att förmedla det goda exemplet som beskrivs utifrån att byggande och förvaltning alltid ska präglas av brukareinflytande med ett långsiktigt perspektiv (Lim 1998). I forskningen diskuterar man behovet av att använda sig av informationssystem som dokumenterar och vidareförmedlar kunskap till det politiska etablissemanget. Det kan handla om att dokumentera och utvärdera olika boendes hushållsbehov för att förstå framtidens behov (jfr Kristensen 2002; Priemus & Dieleman 2002). Forskningen betonar även att den offentliga hyressektorn satsar på att klara av sin roll att vara effektiv, erbjuda hög kvalitet och vara ett säkerhetsnät för svaga grupper. Det kan skapa problem när offentliga bostadsföretag utvecklas negativt som till exempel i Storbritannien, där som nämnts tidigare offentliga bostäder håller låg kvalitet (MacKay et al. 2003; Matznetter 2002).

Många forskare lägger stor vikt vid att offentliga bostadsföretag garanterar bostäder till svaga grupper i samhället. Andra forskare anser att man måste understryka att offentliga bostadsföretag har andra uppgifter att ta hand om än att se till att lägenhetsbehovet för svaga grupper blir tillgodosett. Några saker som lyfts fram är att offentliga bostadsföretag ska vara professionella utvecklare, höja kvaliteten på bostäder och miljö, föregå med gott exempel, arbeta mot segregation, gynna byggande och nyproduktion samt verka med ett livscykelperspektiv. För att alla perspektiv ska få utrymme i bostadsföretagen behövs en strategi som markerar vikten av att använda sig av nya samverkansformer. Det kan innebära att kommun, näringsliv, nyckelpersoner och hyresgäster tillsammans har möjlighet att påverka utvecklingen för att få fram långsiktigt hållbara lösningar (Lujanen 2004; Vestergaard 2004).

3.1.4 Organisationsutveckling

Det finns en del forskare som hävdar att framtiden för offentligt bostadsägande ser dystert ut. Behovet av en offentlig hyressektor kan komma att minska genom att marknadskrafter mer och mer styr investeringarna samtidigt som inkomstförbättringar gör att fler människor vill äga sin bostad. Om den offentliga hyressektorn ska kunna behålla sin position och utvecklas framåt så behövs det större satsningar än idag (Heijden, 2002).

Moderna offentliga bostadsföretag kopierar och använder sig av förvaltningsmetoder från det privata näringslivet. Idag är det en realitet att offentliga bostadsföretag styrs strikt affärsmässigt utan någon form av bidrag från stat eller kommun. New public management är ett begrepp som omnämns i forskningen och beskriver utvecklingsfaktorer för offentliga bostadsföretag (Walker 2001). Utvecklingsfaktorerna kan sammanfattas i sju punkter för framgång i den nya new public management-eran. Genom att decentralisera förvaltning, konkurrensutsätta verksamheten, ta intryck i styrning och ledning från det privata näringslivet, förespråka sparsamhet, ha full insyn samt utföra uppföljning och mätning av hur uppsatta mål uppnås kan offentliga bostadsföretag utvecklas. Främst handlar new public management om att styra upp budget och redovisningsområdet för att effektivisera verksamheten vilket leder till besparingar, omorganisationer, förbättringar av kvalitet, ökad produktivitet och effektivitet samt förbättrade arbetsrutiner och beslutsprocesser (Walker 2001).

Debatten inom offentlig bostadsförvaltning är fortfarande levande när det gäller att privatisera, köpa in tjänster eller finna nya organisationsformer för att effektivisera, bibehålla och utveckla verksamheten. Vissa forskare pekar på att privatisering av lokal förvaltning är bra ur både ett personalperspektiv och ett hyresgästperspektiv med goda exempel som ökad service, välbefinnande hos personalen och förbättrad effektivitet (Hetzl 2004). Andra forskare argumenterar för privatdrivna samhällsorganisationer (social företagsamhet), vilket innebär att man använder marknadsstyrning av privatdrivna organisationer med sociala mål (Lovatt 2004).

Det finns även en del forskare som vänder sig mot en privatisering av offentliga bostadsföretag. Frågan som kan ställas är om privatiseringen verkligen ger ökad effektivitet och vilken samhällsgrupp som gynnas? Innan mer forskning som bevisar motsatsen finns tillgänglig bör bostadsföretagen fortsätta att arbeta med att kombinera offentliga mål med marknadsmässig förvaltning (Collier 2003). Olika alternativ att förvalta bostadsföretag kan vara att outsourca delar av eller hela förvaltningen eller alternativt driva hela eller enbart delar av förvaltningen i egen

regi. Det finns ingenting inom forskningen som tydligt bevisar att det finns en enda framgångsrik modell för förvaltning utan istället framgår det att det är av stor betydelse att bostadsföretagen fortlöpande utvärderar förvaltningsalternativ i riktning mot en högkvalitativ och kostnadseffektiv organisationsmiljö.

Offentliga bostadsföretag har ett krav på att de ska följa lagen om offentlig upphandling (LOU) vilket i en del fall kan få en negativ konsekvens eftersom det försvårar partnerskap och andra långtgående samverkansformer som kan bli viktiga ur både ett kostnadsperspektiv och ett kundperspektiv. Affärsmässiga förvaltningsmetoder behöver sättas in och anpassas till det sociala sammanhanget för att undvika sidoeffekter. Exempel på sidoeffekter som kan uppstå när offentliga bostadsföretagen blundar för sitt sociala ansvar är dålig utveckling av prisvärda bostäder, högre hyror samt färre lägenheter till riskhushåll (se t.ex. Collier 2003; Gruis et al. 2004; Priemus 2003).

En del forskare varnar för att bostadsföretag med för stort socialt ansvar och politiskt styrda ledningsdirektiv hämmar utvecklingen genom ineffektivitet och för långt avstånd mellan beslutsfattare och de som sköter den dagliga verksamheten. I många av dagens bostadsföretag har det blivit en trend att decentralisera förvaltningen för att effektivisera och öka kvaliteten. Många forskare hävdar att en effektiv förvaltning är beroende av närhet mellan beslut och operativ förvaltning. Det innebär att inflytandet måste vila på dem som dagligen jobbar med service och lokal förvaltning. En kundnära decentraliserad organisation ger en förbättrad förståelse för vad verksamheten behöver samtidigt som den även har en positiv effekt för ansvarstagandet bland frontpersonal (jfr Franklin 2000; Johansson 1998).

Satsningar inom offentliga bostadsföretag har de senaste åren i varierad omfattning gått ut på att förändra bostadsföretagens strikt indelade organisationsstruktur. Det innebär att den funktionsindelade verksamheten utvecklats till att bli mer processtyrd för att man ska uppnå flexibilitet gentemot kunders behov och förväntningar. Bland annat förespråkar modern ISO-certifiering en processbaserad förvaltning för att verksamheten ständigt ska sträva mot att förbättra kundkvaliteten (Sharp et al. 2004). Bygg- och bostadsföretagen har varit dåliga på att ISO-certifiera sig. Istället har bostadsföretagen valt enklare system med mindre krav på miljö- och kvalitetssäkringsarbetet. Enklare system för miljöarbetet (miljödiplomering) omfattar till exempel regler om källsortering och inkluderar inte i någon större utsträckning regler och riktlinjer för energi- och vattenförbrukning.

Forskningen åskådliggör olika kriterier för att lyckas med en processtyrd verksamhet för förbättrad kundkvalitet, vilket innebär teambaserat arbete, mätning av prestation, processtänkande och kommunikation. Det finns ett behov av strategiskt tänkande när det gäller förvaltning av offentliga bostadsföretag för att underlätta förnuftiga investeringar. Det betyder att verksamheten har ett behov av att utvecklas samtidigt som de sociala målen uppfylls. Ett resultat av att moderna offentliga bostadsföretag blivit mer inriktade på vinst med mindre politisk styrning och större självständighet är att det ställs nya krav på att finna strategiska lösningar för att utveckla bolagens tillgångar (Sharp et al. 2004).

En större självständighet för de offentliga bostadsföretagen har fått forskare att betona vikten av tydliga strategimodeller för att effektivisera och förbättra dialogen med ägarna, det vill säga kommunen. Forskningen visar att strategimodeller kan användas och bli mer anpassade eftersom bostadsföretagen är dåliga på att förverkliga organisationens långsiktiga vision i den dagliga verksamheten (jfr Gruis 2003; Straub 2004). En kreativ organisation tillåter personalinflytande där ledningens viktiga uppgift är att vara stödjande och stärkande av den interna kulturen (Sheffield & White 2004). Decentraliserade mål och visioner kan formas i samspelet mellan hyresgäster och frontpersonal. Det betyder att frontpersonalen använder sig av kunskap som förmedlas via den dagliga kontakten med hyresgästerna (Saugères et al. 2000). Det är intressant att lyfta fram vilka framgångskriterier forskningen betonar för att man ska nå organisationsutveckling inom offentligt bostadsförvaltning. För att lyckas med detta handlar det om att decentralisera verksamhet, använda sig av affärsmässiga förvaltningsmetoder anpassade till det sociala sammanhanget och se till att verksamheten är processtyrd. Olika forskare poängterar olika utvecklingsfaktorer, vilket tyder på att det behövs ett samordnat ledningssystem.

3.1.5 Nätverk och brukareinflytande

Ett problem för många moderna bostadsföretag är hur man ska kunna hålla sig inom kärnverksamheten samtidigt som man ska möta kundernas behov. Två olika framtidsscenarioer för fastighetsförvaltare beskrivs. Scenario ett beskriver en satsning på sidoverksamheter som kan sammanfattas med en stor satsning på det sociala kapitalet via partnerskap som samarbetsform vid sidan om fastighetsbaserad service. Scenario två beskrivs som en renodlad fastighetsbaserad beställareorganisation med call-center. Det finns forskning som tyder på att scenario två är troligast i framtiden eftersom scenario ett kräver för stora resurser samtidigt som partnerskap är ett svårt sätt att arbeta efter (Walker 2000). Det finns

dock andra forskare som argumenterar för att satsningar på sidoverksamheter och boendeflytande leder till långsiktig utveckling och goda resultat för bostadsföretagen.

Problemet med brukareinflytande är att avgöra vem som får delta samtidigt som aktiviteten är kostnadskrävande. Det finns även ett gränsdragningsproblem mellan projekt som behöver boendeflytande och projekt som lämpligast sköts självständigt av den egna förvaltningen (Moseley 2002). Undersökningar i Storbritannien pekar på en utveckling åt motsatt håll, det vill säga mindre nätverks- och brukareinflytande som ett resultat av för stora resursbrister inom offentligt ägda bostadsföretag (Malpass 2001). Det finns en del forskning som betonar att hyresgästinflytande i förvaltning leder till en effektiv organisation med nöjdare kunder (Hickman & Reid 2002). Ändå är det få organisationer som satsar fullt ut på hyresgästinflytande eftersom det anses vara svårhanterligt och dyrt (Malpass 2001; Moseley 2002; Walker 2000).

Hyresgästinflytande kan generera en lärande organisationsmiljö som leder till organisationsförbättringar och nöjdare kunder. Det innebär att brukare måste få möjlighet att delta i lokala planeringsprocesser. Några sammanfattande punkter som forskare hävdar att brukarinflytande medför är förbättrad kvalitet, ökad kunskap, effektivare förvaltning, minskad risk för konflikter samt färre besvikelser bland kunder (Hickman & Reid 2002; Owen 2002). Den ökade kunskapen kan hjälpa bostadsföretaget att förbättra rutinerna. En förutsättning är att nya införda riktlinjer och rutiner kommuniceras ut till både kunder och personal. För att öka möjligheterna till brukarinflytande bör förvaltare ta ansvar och låta hyresgäster medverka i beslutsprocesser. Ett viktigt steg är att bostadsföretaget stärker förvaltarnas identitet, reglerar den egna verksamheten och arbetar för att förbättra hyresgästernas ansvarstagande (Flint, 2004).

Genom att kombinera den egna kärnverksamheten med andras kan bostadsföretaget skapa komplexa nätverk som gynnar flexibilitet och kompetens, vilket i sin tur gynnar kunderna genom att deras behov bättre tillgodoses. Nätverksorganisationen kan vara framtidens lösning för att öka kompetensutbytet mellan olika aktörer. Engagemang i aktiviteter som inte direkt har att göra med den löpande förvaltningen är grundläggande för att bland annat få igång partnerskap och stimulera till lokalt engagemang (Smeets & Dogge 2004). Det finns flera goda exempel på hur viktig nätverksstyrning är för att förändra stadsområden. Med nätverksstyrning avses att kommunen söker samarbete med olika kommunala, statliga och privata aktörer för att förändra stadsdelar och bostadsområden (Liedholm & Lindberg 2006). Samarbete och engagemang för att få in olika aktörer i

den löpande förvaltningen är viktigt ur ett bostads- och myndighetsperspektiv. Perspektiven beskrivs som att bostadsföretagens engagemang utanför den dagliga verksamheten stärker bostadsområdena i riktning mot ett bättre samhälle (Harris 2004). Forskningsdiskussionen kan sammanfattas med att det är av stor vikt att brukare och olika verksamma aktörer i bostadsområdena får utrymme i planerings- och förändringsprocesser.

3.1.6 Kompetens och information

Kompetensutveckling inom offentligt bostadsföretagande genom utbildning och information är viktiga nyckelfaktorer för att nå utveckling. Forskningsdiskussionen argumenterar för att kompetensbehovet inom bostadsförvaltning bör fyllas med personer som har social kompetens, är duktiga problemlösare, flexibla och som har blandad kunskap från olika discipliner. Särskilt framhålls de kommunikativa egenskaperna som betydelsefulla (Liedholm & Lindberg 1998). Frontpersonalens kompetensbakgrund i bostadsföretag består idag ofta av människor med olika praktiska yrkesutbildningar (Bonetti 2004). För att utveckla offentligt bostadsföretagande vidare föreslås en gemensam idéverkstad med uppföljning av förändringsprocesser i nära samarbete mellan extern utvärdering, forskare, ledning och andra medarbetare (jfr Bonetti 2004; Coatham 2004).

En del forskare tycker att bostadsföretagen behöver tillföra ny kunskap och kompetens, bland annat framhålls det i forskningen att utvärderingar ofta blir beskrivningar istället för djupa analyser. För att komma tillrätta med bristen på kvalitativa utvärderingar krävs det att offentliga förvaltningar prioriterar uppföljningsarbete. Ett sätt att göra det är att använda sig av kriterierna i new public management (se tidigare) som betonar behovet av att tydligare mäta bostadsförvaltningens prestation kopplat till välfärds målen (se t.ex. Kemp 1995). En del forskare håller med om bristen på uppföljning och hänvisar till de senaste årtiondenas stora omvälvningar inom offentlig bostadsförvaltning. Punkter som lyfts fram är att kommunerna inte följer uppsatta mål, dålig uppföljning av hur olika verksamhetsmål påverkar bostadsförvaltningen, avsaknad av analys av hur politisk styrning fungerar samt en stor brist på kritiskt tänkande i olika arbetssituationer (Redmond, 2001).

Informationssystemen har förändrat bostadsförvaltningen och blivit en viktig utvecklingsfaktor. Datorbaserade informationssystem underlättar kontroll, registrering av tillgångar, värdering av fastigheter samt mätning och utvärdering av prestationer. Datorbaserade hjälpmedel för den lokala förvaltningen har lett in offentliga bostadsföretag i en ny utvecklingsfas. Utvecklingstrenden är tydlig och

numera sker felanmälan i stor utsträckning via internet. Idag kan den operativa kundnära organisationen använda sig av enkla datorsystem och handdatorer som underlättar kontroll och effektiviserar olika aktiviteter. Den tekniska utvecklingen går i rasande fart och har flera positiva faktorer på den kundnära organisationen som till exempel utvecklar aktiviteter, håller ihop företaget, samt underlättar utvärdering och uppföljning (Deakin, 1998). För att servicetjänster i bostadsbolag ska kunna utvecklas krävs en ständig satsning på kompetensförbättring. Det handlar om att bredda kunskapen och förenkla informationssystem för att underlätta beslutsprocesserna.

3.1.7 Sammanfattning

Avsnittet *förnyelse av utsatta bostadsområden* handlar om varför bostadsområden utvecklas negativt samt vilka metoder bostadsföretagen kan använda sig av för att lyfta utsatta bostadsområden som exempelvis har problem med sliten fysisk miljö, socialt utanförskap, kriminalitet och stort bidragsberoende. Forskningsdiskussionen erbjuder många olika lösningar som går ut på att åstadkomma en förändring genom fysisk förnyelse, nätverksplanering, lokal förankring, nya upplåtelseformer och decentraliserad lokal förvaltning. Man kan konstatera att det finns ett behov av en samlad ledningsstrategi där man kan utgå från bostadsområdets behov som ett instrument för att hjälpa till att höja boendekvaliteten i utsatta bostadsområden.

Avsnittet *politisk styrning* visar på avpolitiserings konsekvenser för offentliga bostadsföretag. Forskningsdiskussionen belyser problematiken med hur offentliga mål kombineras med marknadsmässiga mål samtidigt som diskussionen om privatisering fortgår. Forskningsdiskussionen poängterar vikten av att nya samverkansformer används för att man ska få med olika aktörer i beslutsprocesserna.

Avsnittet *organisationsutveckling* handlar om olika organisationsstrategier för att nå effektivitet och utveckling. Olika förvaltningsformer diskuteras i forskningen, till exempelvis privatisering, beställareorganisation och förvaltning i egen regi. Forskning visar att det är viktigt att offentliga bostadsföretag har en närhet mellan beslut och praktik, att förvaltningen är processbaserad, att metoder för att implementera mål finns och att förvaltningen sköts affärsmässigt. Det intressanta är att en stor del av forskningen betonar vikten av att satsa på ledning och strategisk utveckling av affärsstödjande servicefunktioner som är kundorienterade.

Avsnittet *nätverk* och brukareinflytande handlar om hur bostadsföretaget kan utveckla samarbetsformer för att utveckla den egna verksamheten. Hyresgästinflytande i förvaltningen kan legitimera åtgärder, förbättra kunskapen om vad som behövs och framförallt förbättra relationen mellan bostadsföretaget och kunden. Kundinflytande är även viktigt ur ett myndighetsperspektiv genom att offentliga bostadsföretag via sin kunskap och engagemang jobbar mot ett bättre samhälle. För att förbättra kunskap och utveckla bostadsföretaget finns det ett behov av aktörssamverkan och partnerskap. Forskningsdiskussionen framhåller att verksamheten ska utgå från brukareperspektiv, vilket innebär att kundbehovet sätts i centrum när man fattar beslut.

Avsnittet *kompetens och information* är ett forskningsavsnitt som framförallt framhåller bristen på fungerande uppföljning av verksamheten inom offentlig bostadsförvaltning. Uppföljningsrapporter har ofta visat sig bli beskrivningar istället för djupa analyser, och de erfarenheter som genereras i utvärderingar genomförs dåligt i bostadsföretagen. Datorsystem med ett utvecklat informationssystem kan effektivisera och förbättra den lokala förvaltningens beslutsprocesser och utvärdering. Det har även stor betydelse att bostadsföretagen arbetar aktivt med att förbättra informationen och höja den egna kompetensen. För bostadsföretagen handlar det om att lyssna och samverka med aktörer i bostadsområden.

Det har framkommit att det finns många olika lösningar på de problem som lyfts fram i forskning om offentlig bostadsförvaltning. Det saknas dock en tydlig och samlad diskussion för presenterade utvecklingskriterier. Samtidigt är service inte särskilt uppmärksammat bland bostadsforskare. Naturligtvis berör forskare serviceperspektivet i olika sammanhang men det finns ingen samlad bild av vilka kriterier eller fokusområden som är viktiga. För att utveckla diskussionen, föreslå nya idéer och kunna förstå MKB Fastighets ABs organisationsförändring har nya utgångspunkter inhämtats från tjänsteforskningsfältet service management. Service management har visat sig vara synonymt med en del av de olika lösningar och utvecklingskriterier som presenteras i forskning inom offentlig bostadsförvaltning. Några exempel på gemensamma centrala utgångspunkter som presenterats inom offentlig bostadsforskning och tjänsteforskningsfältet service management är decentraliserad organisationsmodell, processtyrd organisation och relationsinriktad strategi.

3.2 Principer inom service management

3.2.1 Introduktion

Diskussionen inom offentlig bostadsforskning poängterar vikten av att finna en lämplig organisationsform och samarbetsform med kunder och aktörer för att verksamheten ska utvecklas. Det har konstaterats att offentlig bostadsforskning i begränsad omfattning berör olika kriterier för serviceutveckling. Det betyder att det saknas en samlad bild över vilka kriterier eller fokusområden som är viktiga i det sammanhanget. Service management är ett tjänsteforskningsfält som betonar vikten av kundorientering, samverkan och decentraliserad processtyrd organisation med service som absolut viktigaste drivkraft för affärsverksamheten och ledningsstrukturen i företaget. Det betyder att service management kan användas som ett utvecklingsinstrument som sammanfattar viktiga utgångspunkter för serviceutveckling. Nedan kommer centrala principer inom service management att beskrivas i ett teoretiskt avsnitt.

3.2.2 Ledningsstruktur för service

Kunskapsfältet service management har sin bakgrund i tjänsteforskningen. Service management fokuserar på ledning och strategisk utveckling av affärsstödjande servicefunktioner som är kundanpassade. Synsättet utgår från att det inte är bytet som är viktigast med marknadsföringen utan själva affärsförbindelsen eller kundrelationen som uppstår.

Grönroos (2002) definierar service management på följande sätt:

Service management är att förstå det värde som kunder erhåller genom att konsumera eller utnyttja en organisations erbjudanden, och att förstå hur tjänster, ensamma eller tillsammans med information, varor eller andra materiella ting bidrar till detta värde; också att förstå hur upplevelser av total kvalitet i en kundrelation främjar detta värde och hur det utvecklas med tiden. (Grönroos 2002, sid. 217).

Det betyder att en organisations samtliga kundaktiviteter måste behandlas från ett helhetsperspektiv där det totala värdet av serviceerbjudandet är beroende av produktens kvalitet, varje enskilt kundmöte och hur kunden upplever att organisationens aktiviteter fungerar tillsammans.

Forskningen har framförallt tillämpats i bank- och resebranschen (Grönroos 1998). En stor del av forskningen har kopplats till företag som erbjuder enkla tjänster, till exempel snabbmatsrestauranger och verksamheter som är extremt konkurrensutsatta. Det innebär att branscher där service managementkonceptet har fått sitt genomslag är branscher som ständigt tvingas utveckla sina serviceerbjudande för att finnas kvar på marknaden (se t.ex. Normann 1998). Service management har sin forskningsbakgrund i USA men har under 1980-talet växt sig stark i Sverige med den så kallade nordiska skolan med betoning på kundrelationer (customer relationship management) och kvalitativa forskningsmetoder med fallbeskrivningar (Grönroos 2002; Normann 2000; Gummesson 2002). Själva kärnan i nordiska skolan är att företagen inte ska utgå från bytesperspektivet utan istället lägga fokus på ett mer långtgående relations- och affärsförhållande. Forskningens applicerbarhet i det fastighetsvetenskapliga sammanhanget är aktuellt eftersom bostadsföretagen visar upp ett stort intresse för att utveckla sitt serviceerbjudande och sina kundrelationer. Olika sociala omständigheter gör bostadsmarknaden speciell eftersom kunder inte är speciellt rörliga, till skillnad från turism- och restaurangbranschen där kunden enkelt kan byta leverantör från en dag till en annan. Högberg & Högberg (2000) är några av få som diskuterar kunddriven bostadsförvaltning och belyser vissa av de aspekter som är viktiga i relationsmarknadsföring och tjänsteforskningsfältet service management.

3.2.3 Kundorientering

Ett stort problem i dagens tjänsteföretag är att företag ofta främst betonar funktionskvalitet före upplevd teknisk kvalitet samtidigt som bra service framställs som mängden tillgängliga tjänster för kunden. Kunder i många olika tjänstebanscher blir ofta först lönsamma efter en tid då de gjort upprepade inköp. Det innebär att relationsperspektivet blir viktigt för att förstå kundens behov på längre sikt och skapa ekonomisk effektivitet (Grönroos 1998; 2002; Wodwall 2001).

En stark och dynamisk servicekultur har stor betydelse för företagets framgång. Det handlar om att ta till sig och förstå kundens bytesprocesser, vilket innebär att kunders beteenden behöver kartläggas med avsikt att företagets interna förändringsprocesser anpassas efter kundernas behov. Kunder går in i olika livsfaser samtidigt som företaget förändras med bland annat ny frontpersonal. Det innebär att företagets produkter ständigt måste befinna sig i en förändringsprocess och att frontpersonalen måste vara lyhörd för hur kundbehoven förändras över tiden. Företaget bör se kunden som individer med olika speciella egenskaper. En utgångspunkt kan vara att se relationen mellan kund och leverantör som ett partnerskap där målsättningen är att skapa ett win-win-förhållande (se avsnitt: 3.2.8)

för båda parter (Edvardsson & Enqvist 2002; Roos 1999). Ett annat exempel är att få kunden att bidra i produktionsprocessen. Till exempel har IKEA både lyckats med win-win-förhållande och att få kunden som deltagare i produktionsprocessen, genom att kunderna i varuhusen erbjuds barnpassning och mat samt själva transporterar och sätter ihop sina produkter.

Högberg och Högberg (2000) betonar vikten av att uppmuntra och ge kunderna en möjlighet till dialog för utveckling av bostadsföretagets kunderbjudande (serviceerbjudande). Kunddialogen blir på detta sätt avgörande för om bostadsföretaget ska kunna tillägna sig kunskap om vilka åtgärder som lämpar sig i sammanhanget.

3.2.4 Servicestrukturen

Alla delar i ett servicekoncept måste analyseras för att företaget inte ska riskera att förlora helhetsperspektivet. Det betyder att företaget utvärderar hela kundprocessen i avsikt att förstå samband och hur aktiviteter förhåller sig till varandra. Att ta bort delar av serviceerbjudandet kan få svåra konsekvenser när kunder inte är förberedda. Företaget kan därför behöva bygga upp förtroenden och tillhandahålla enkla organisationssystem som kunden förstår (se t.ex. Harness, 2004; Howells 2004). Det finns tydliga bevis i forskningen på att företag med hjälp av information kan styra kunders val till att gynna organisationens aktiviteter. För ett företag kan det betyda att man upplyser kunder om vilka tider som är bäst att kontakta företaget. Tanken är att företagets kunder på så sätt kan slippa långa väntetider med risk för stor kundirritation. Ett företag måste därför vara flexibelt och våga ta beslut som utmanar gamla traditioner som varken gynnar kund eller företag (Klassen & Rohleder 2004).

För att förstå den komplexa miljö som en kundrelation innebär kan företaget skapa ett samordnat ledningssystem som tar hand om helheten, vilket kan innebära ett behov av ett integrerat ledningssystem/kvalitetssystem som omfattar hela verksamheten. Ofta lyfts olika kvalitetssystem (ISO-certifieringar, balanserade styrkort, TQM och USK m.fl.) fram som lösningar på styrningsproblem i forskningslitteraturen (se t.ex. Thomsen et al. 1996). Det gemensamma i kvalitetssystemen och kärnan i olika ledningssystem är själva målarbetet och att kunden sätts i centrum. Det innebär att företaget formar relevanta, mätbara mål och systematiskt följer upp dem för att ständigt förbättra företagets serviceerbjudande. Att kundorienterade företag sätter kunden i centrum är ingen nyhet men att även inbegripa interna kunder och leverantörer är en utveckling av kvalitetstänkandet (Persson & Rydell 1997).

Det är betydelsefullt att åskådliggöra för kunden att företaget anstränger sig och tycker kundkvalitet är viktigt. Företaget behöver därför satsa på att enkelt kommunicera ut till kunden vilka satsningar som görs via till exempel olika kvalitets-system och certifieringar (Nylander et. al. 2002). Att följa upp och mäta olika förändringar av serviceerbjudanden och hur de påverkar kunden är avgörande för att skapa förståelse inför vilka prioriteringar som är viktiga i organisationen. Det innebär att det behövs branschgemensamma sätt att beskriva de produkter eller tjänster som bostadsföretagen producerar och levererar. Utgångspunkten i kvalitetssystem är kundens krav och behovet av att använda sig av extern utvärdering för att öka trovärdigheten (jfr Karapetrovic 2001; Nylander et al. 2003; Odengren 1999). Det finns dock forskning som hävdar att olika kvalitetssystem har behov av att branschanpassas för att det ska vara meningsfullt och enkelt att kontrollera med de speciella förutsättningar som till exempel råder i bostadsföretag (Nylander et al. 2003).

Kvalitetssystem är ett bra sätt att förbättra verksamheten och kommunicera ut till kunder vilka satsningar som görs. De mest innovativa företagen mäter flera olika mjuka faktorer för att värdera ny kundservice. Det gäller att kombinera finansiella utvärderingsmått och anställdas uppfattning med kunders upplevelser för att kunna ge en heltäckande förståelse för vad som fungerat bra respektive dåligt i företagets olika funktioner. Sammanfattningsvis kan ett kvalitetssystem beskrivas som en dokumenterad struktur som följer processen att marknadsföra, utveckla, producera och leverera konkurrenskraftiga produkter eller tjänster. Avsikten blir då att förbättra företagets möjligheter att fortleva med bättre förutsättningar. Persson & Rydell (1997) menar att företagets bonus ofta blir en förbättrad arbetsmiljö och mer motiverade arbetare.

Det gäller för företaget att förstå hur servicestrukturen hänger ihop och påverkar kundens slutprodukt. En gemensam förståelse inom organisationen för kundprocessens aktiviteter kan underlätta stöd och informationsutbyte mellan olika delar av företaget vid kundmöten, upphandlingar, resultatmätningar och jämförelser för att tillgodose och öka kundernas kvalitet. Det innebär att företaget utvecklar supportfunktionen i samråd med utvecklingsarbetet i kundprocessen. Supportfunktionen, eller business support som det också kallas, är ett begrepp som förekommer inom både facility managementforskning och service managementforskning. Betydelsen är inte självklar men de flesta förknippar begreppet med markservicen till kärnverksamheten, eller möjligen skötsel och samordning av stödfunktioner till kärnverksamheten (se t.ex. Atkins & Brooks 2005).

3.2.5 Decentraliserad organisation

En grundläggande utgångspunkt inom tjänsteforskningsfältet service management är att företaget ska använda sig av decentraliserade beslutsbefogenheter. Det innebär att ledningen fattar strategiska beslut och att beslut inte flyttas mellan olika nivåer (Grönroos 2002). Det finns forskning som analyserat hur organisationens åtaganden påverkar frontpersonalens upprätthållande av service och deras känslomässiga involvering i arbetet. Resultatet av denna forskning visar att det är viktigt att förstå vilka faktorer som påverkar personalens beteenden samtidigt som ledningen måste arbeta aktivt med intern marknadsföring för att försäkra sig om att kundbemötandet blir framgångsrikt. Syftet med intern marknadsföring är att få frontpersonal att förstå företagets serviceerbjudande och hur det personliga agerandet påverkar företagets kundrelationer (Keleman 2004; Malhotra 2003).

Det finns tydliga signaler i forskningen för hur avgörande frontpersonalens beteende är för kundens servicekvalitetsuppfattning (se t.ex. Andrew et al. 2001). Det är av stor betydelse att frontpersonalen samlar in information när kundrelationen upphör för att ledningen av företaget ska få kunskap om vilka metoder och strategier som kan användas för att vinna tillbaka kunden och behålla övriga kunder. Ett system för kontinuerlig insamling av kundinformation behöver byggas upp för att ge ledningen information om eventuella nödvändiga förändringar (Michalski 2004).

Restaurangbranschen är ett exempel som lyfts fram i forskningen och visar på ett starkt samband mellan kunders tillfredsställelse och uppfattad servicekvalitet, vilket innebär att kundens besöksfrekvens drastiskt höjs när kunden är nöjd (Tam 2004). Personalens sociala kompetens och servicekompetens påverkar kunden oavsett vilken serviceverksamhet det handlar om. Det är viktigt att frontpersonalen är medveten om att man sänder ut signaler och budskap som kunden berörs av (se t.ex. Harris & Flemming 2005). Forskning visar att utbildningsnivån inom serviceyrken ofta är låg och att en högre utbildningsgrad kan ge serviceyrken en förbättrad status och utvecklingspotential (Illeris 2002).

Flera olika perspektiv (anställda inom olika nivåer i företaget) behöver delta i planeringen av serviceprocesser. När många perspektiv får utrymme i diskussionen utvecklas innovativa lösningar som förbättrar företagets position och service gentemot kunderna. Det gäller att tillämpa personalinflytande i alla situationer som kan påverka företagets kundrelation och utveckling av serviceerbjudandet (Ramirez 2004). Det är viktigt att kunderna kan påverka, tycka till eller förändra företagets serviceerbjudande att motsvara efterfrågad service och förväntningar.

Det handlar om att bygga upp ett ömsesidigt förtroende med och en öppen dialog mellan kunder och frontpersonal (se t.ex. Abramovici 2004). Forskningen betonar vikten av att träna frontpersonal i att arbeta serviceinriktat med korrekt beteende i kundmöten. En kontinuerlig träning kan på detta sätt stärka kvaliteten i företagets tjänster (Grove 2004).

3.2.6 Kunden i centrum

Olika forskare lyfter fram olika kriterier för att sätta kunden i centrum i organisationens aktiviteter. Kunden i centrum med decentraliserat ansvar och handlingsfrihet för frontpersonalen är ett av kriterierna. Det är även viktigt att anordna utbildning som påverkar attityder för personalen, skapa intressanta arbetsuppgifter och se till att företaget arbetar med individuella eller gruppbaseade löner. Forskningen tar upp vikten av olika belöningsystem eller incitament används. Om personalen känner att lönen, arbetsförhållandena och karriärmöjligheterna stämmer överens med förväntningarna ökar motivationen markant. Företagsledningen är i behov av att se personalen som den första kunden. Den interna marknadsföringen och skapandet av en gemensam servicepolicy kan bli avgörande för hur företaget lyckas med att sätta kunden i centrum. Det handlar om att individualisera kundkontakter, skapa igenkännande och överraska kunden i service-situationer genom att ta hänsyn till kundens behov och förväntningar (Feurst 2002; Gummesson; 2002; Grönroos 2002).

Många olika forskare lyfter fram sanningens ögonblick som ett avgörande moment i hur bra kunden uppfattar företagets tjänster (Grönroos 1998; Gummesson 2003; Normann 1998). Med det menas att kunden bedömer tjänstens kvalitet varje gång ett kundmöte sker mellan leverantör och kund. Sanningens ögonblick är ett tillfälle för leverantören att demonstrera kvaliteten i sina tjänster för kunden. Om detta ögonblick inte utnyttjas till företagets fördel är sannolikheten stor att företaget går miste om nya affärsmöjligheter samt förlorar kunden som positiv marknadsförare. Inom bostadsförvaltning är det själva samspelet mellan hyresgäster och frontpersonal som brukar benämnas sanningens ögonblick (se t.ex. Högberg & Högberg 2000). För att detta samspel ska bli lyckosamt krävs en bra servicestruktur. Den innebär till exempel att kunden alltid vet vem som är ansvarig och snabbt kan ge service vid problem (Danielsson 1995).

Det är centralt att organisationen fokuserar på att öka kvaliteten i serviceerbjudandet. Det kan betyda att företaget satsar på att tjänsten ska vara pålitlig, reaktionssnabb och tillgänglig för kunderna. Personalens sakkunskap och bemötande är betydelsefullt. Det handlar även om att personalen anpassar sig till olika situationer med rätt sorts kommunikation och bemötande för att undvika missförstånd. Forskningen lyfter fram tillförlitlighet, säkerhet och förståelse för kundens speciella önskemål som betydelsefulla inslag i tjänster med hög servicegrad (Grönroos 1998, 2002; Gummesson 2002; Normann & Ramirez 1995). Det kan handla om att se på hela organisationen som ett service managementsystem, vilket innebär att företaget behöver identifiera de avgörande framgångsfaktorerna i serviceverksamheten och se till att det återspeglas i ledning och företagskultur. En kunddriven bostadsförvaltning utgår från att organisationen tar kunden på allvar i samtliga situationer.

3.2.7 Processbaserat arbete

En processtyrd organisation är ett viktigt inslag i forskningsfältet service management. Företaget behöver i detalj känna till organisationens aktiviteter och hur dessa hänger samman och påverkar varandra. En början kan därför vara att beskriva organisationens processer. En tjänsteprocess beskrivs ofta som en kundprocess och en produktionsprocess. Kundprocessen är de delar i serviceerbjudandet som kunden deltar aktivt eller passivt i, det vill säga servicemötet där kund och företag möts. Produktionsprocessen är ofta en benämning på de delar i ett tjänsteföretag som kunden varken uppmärksammar eller ser. En kundprocess kan även delas in i olika operativa uppgifter som tillgodoser kundens behov (Sörqvist 1998, 2000).

En process kan ses som en kedja eller ett nätverk av länkade aktiviteter med en tydlig början och ett tydligt slut. Ett vanligt sätt att se på processer är att företaget delar in organisationens processer i huvudprocesser och delprocesser, där till exempel ett företags produktion är en huvudprocess och dess service ses som en delprocess. Vad som är vad när det gäller huvudprocesser och delprocesser beror på vilket fokus och vilken typ av organisation som diskuteras. Högberg & Högberg (2000) anser att en huvudprocess i ett bostadsföretag kan vara tak över huvudet för hyresgäster (själva lägenheten) medan delprocesser är den service som erbjuds (trappstädning, el, vatten, värme, sophämtning, områdesskötsel m.m.). Ibland har företaget stödprocesser, vilket i en bostadsföretagsorganisation både kan vara interna och externa resurser som utför tjänster i bostadsområdet för bostadsföretagets räkning (målare, tapetserare, snickare, anläggningsarbetare, trädgårdsmästare, rörmokare m.m.) (Oresten 2000; Högberg & Högberg 2000).

Utformningen av en serviceprocess är beroende av kundrelationens längd. Det innebär att det finns ett behov av att alla bostadsföretagsorganisationer arbetar aktivt för att ta reda på vilka processer som är värdeskapande för kunden. Det handlar om att målmedvetet sätta kunden i centrum och forma kundprocessen efter de behov som behöver tillfredställas med avsikt att maximera värdet för kunderna (Högberg & Högberg 2000). Verksamheten kan kontinuerligt använda sig av processanalys för att systematiskt gå igenom företagets sätt att arbeta. Det stora målet är att företaget ska arbeta med rätt saker på rätt sätt vilket är detsamma som att arbeta på ett kundorienterat sätt utifrån kundens behov. Ledningen behöver därför stödja och uppmuntra till processanalys och se på företagets processer ur ett längre utvecklingsperspektiv. Det kan behövas en arbetsmodell som omfattar aktiviteter inom området processledning, processanalys och förbättringar. Processledning kan till exempel redogöra för hur arbetet kan planeras, styras och organiseras. Processanalys innebär att företagets processer kartläggs och värderas i syfte att lokalisera saker som kan förbättras (Oresten 2000).

3.2.8 Värdeskapande i serviceorganisationen

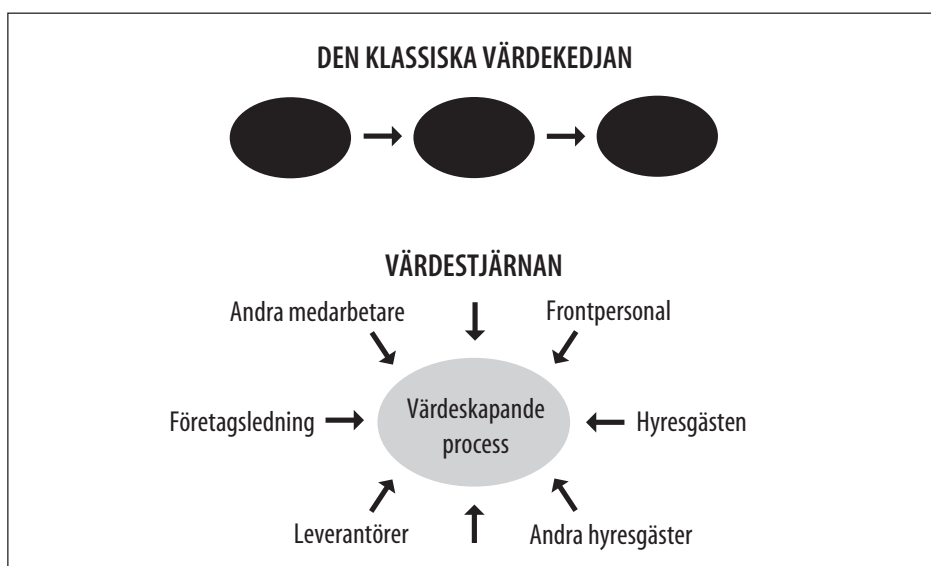
Kundvärde framhålls som en viktig del och beskrivs som den totala fördel kunden upplever vid en given lösning i relation till den uppoffring i tid som kunden är tvungen att göra (se t.ex. Grönroos 1998). Det fysiska utförandet och servicestrukturen som stödjer tjänsteerbjudandet har en viktig del i hur kunden kan uppfatta och bedöma tjänstens kvalitet. Det handlar om att skapa en servicestruktur som kunden känner sig hemma i för att underlätta kund- och leverantörskontakten. Om kundens upplevda värde sjunker blir han eller hon mer öppen för andra alternativ. Och om värdet ökar blir kunden mer lojal mot företaget och dess tjänster.

En utgångspunkt i service managementteori är att kunden är en del av den tjänstproducerade organisationen (kunden som deltidsanställd) genom att företaget ser kunden som aktiv marknadsförare och en del i serviceerbjudandet. Det innebär att kunden alltid ska ses som en viktig part som inte får förbises när viktiga beslut fattas (jfr Gummesson 2002; Normann & Ramirez 1995). Det innebär även att samarbetet mellan frontpersonal, stödjande enheter och ledning måste fungera på ett kundorienterat sätt. Fokus i tjänsteorganisationen bör därför ligga i samverkansprocesser. Wikström et al. (1997) och Högberg och Högberg (2000) beskriver samverkan mellan olika aktörer som en *värdestjärna* i vilken företag och kund samproducerar värde. Utgångspunkten i värdestjärnan är kundens situation. Motsatsen till värdestjärnan anser Wikström et al. (1997) vara *värdekedjemodellen* där producenten självständigt tillverkar produkten och lämnar över den till kunden för konsumtion. *Värdestjärnan* går ut på att företaget hjälper kunden att ska-

pa sina egna lösningar. Det innebär att kunden och leverantören har en ständig dialog som går ut på att ”hjälpa varandra att hjälpa varandra”. Wikström (1996) menar att bostadsföretagen behöver förstå att bostaden i sig enbart är en liten del av det totala värde som kunden uppfattar. Wikström (1996) syftar till exempel på hyresgästens egen möjlighet att påverka enligt följande citat.

Hur boendet sist och slutligen blir är beroende av vilka egna insatser som hyresgästen gör inne i bostaden men också av hur han/hon hanterar utrustning i övrigt som bostadsföretaget ställer till hyresgästens förfogande. (Wikström 1996 sid. 35.)

Att skapa värde innebär att arbeta i en process som integrerar kunder, medarbetare och medproducenter (se t.ex. Wikström et al. 1997; Normann & Ramirez 1995). Nedan visas *värdekedjan* och *värdestjärnan* som innebär självständig tjänsteproduktion respektive produktion i samförstånd med kunderna och viktiga aktörer för kunderna (se figur nedan).



Figur 3. Från den klassiska värdekedjan till värdestjärnan (efter Wikström et al. 1997, sid. 49).

3.2.9 Relationsbyggande

Relationsmarknadsföring är en viktig del av service management och introducerades av Leonard Berry 1983 och har under senare delen av 1980-talet blivit en egen forskningsinriktning (Sheth 2002). Forskningen kallar denna inriktning för *customer relationship management* (CRM). Relationsmarknader har tidigare haft

en underordnad roll i marknadsföringen men har mer och mer positionerat sig. En anledning till det är att produkt- och tjänstemarknader blivit mer fragmenterade och att kunder mer och mer efterfrågar individuella lösningar. I motsats till relationsmarknadsföring tar transaktionsmarknadsföringen inte hänsyn till om det är nya eller gamla kunder, eftersom målet enbart blir att åstadkomma enskilda köp (Grönroos 1998, Wikström 1996). Det innebär att relationsmarknadsföringen hävdar att det inte är transaktionerna som är viktigast utan de relationer som anses möjliggöra och underlätta byten eller transaktioner (Gummesson 2002).

Relationsmarknadsföringens mål är att skapa bestående relationer. Fokus ligger på att förbättra och behålla befintliga relationer snarare än att skapa nya relationer. Målsättningen är att organisationens relationer ska vara lönsamma för företaget och inbegripa kunder, leverantörer och andra intressenter som är viktiga för företagets verksamhet. Gummesson (2002) beskriver relationer som en del av den mänskliga naturen och syftar på de sociala nätverk som bygger upp vårt samhälle. Samhället är idag extremt beroende av relationer mellan olika aktörer och om vissa relationer försvinner skulle vårt samhälle inte kunna fungera (Gummesson 2002). Om organisationen fokuserar på relationer kommer kundkontakten och värden av kundrelationen att hamna i företagets strategiska fokus. Det kan i sin tur bidra till att investeringar och managementlösningar förs närmare kundernas kontaktsystem (Normann 1998).

Relationsbyggande kan underlättas genom att företaget organiserar sig som en nätverksorganisation för att betona vikten av olika intressen (företaget, entreprenörer, kunder, konkurrenter, ideella föreningar m.fl.), som ett sätt att öka sin kompetens och framtinga ett närmande mellan organisationstänkande och marknadsföring. I relationsbyggande betonas interaktionsprocessens betydelse för att nå kundtillfredsställelse. Om serviceinteraktionen fungerar optimalt skapar företaget ett förtroendekapital, vilket gör att kunden stannar kvar samtidigt som kunden är beredd att vara en positiv imageskapare. Teorin benämner detta tillstånd som ett win-win-förhållande (se avsnitt 3.2.3) vilket innebär att båda parter vinner på att ha en nära relation. Ett annat sätt att beskriva det är att kunden identifierar sig med de fördelar relationen ger. Om relationen medför en hög risk för inblandade parter blir förtroendekapitalet avgörande för om parterna ska motiveras att inleda en relation (Blomqvist 1999; Grönroos 2002). Relationsmarknadsföringens betydelse kan sammanfattas med att kunskap om kunderna blir strategiskt viktigt eftersom kunderna utgör grunden för företagets intäkter och lönsamhet samt för företagets värde och tillgångar (Gottfridson & Edvardsson 1999).

Företagets struktur har betydelse för att förstå vilka faktorer som är viktiga i ett CRM-perspektiv (customer relationship management). Wilson (2002) anser att det handlar om att förvalta relationen och kontinuerligt arbeta med att förbättra och införa nya kundanpassade processer för att CRM ska fungera i praktiken. Istället för att fokusera på kundperspektivet har en del forskare studerat personalens uppfattning om CRM. Plakoyiannaki (2005) visar i sin forskning hur viktigt det är att anpassa sig efter personalens förutsättningar i den organisationsmiljö företaget befinner sig i för att förstå och kunna lyckas med ett CRM-perspektiv. För att organisationen ska bli kundorienterad och bygga långsiktiga kundrelationer behöver serviceerbjudandet utgå från en gemensam värdegrund i företaget. Det innebär att personalen förstår vilka prioriteringar och arbetsätt som är viktiga för kunderna genom att personalen kontinuerligt tar del av gemensamma instruktioner (Plakoyiannaki 2005; Tzokas 2001). Forskning tyder på att relationsmarknadsföringskonceptet är ett framgångsrikt sätt att skapa nära relationer med kunder och viktiga aktörer för att utveckla serviceerbjudandet och generera högre värden på sikt (se t.ex. Edvardsson & Gottfridsson 1999).

3.2.10 Summering av centrala principer för offentliga bostadsföretag

Tjänsteforskningsfältet service management sammanfattar en ledarskapsstrategi som sätter kundrelationer i fokus via en kundorienterad servicestruktur och ett anpassat serviceerbjudande. Det är viktigt att fråga sig om service management-principer kan fungera i bostadsföretag? Det kan konstateras att bostadsförvaltning skiljer sig markant från andra tjänstemarknader där service management fått sitt genomslag. En viktig skillnad är att kunder inte är speciellt rörliga på bostadsmarknaden. Förutom att en hyresgäst är beroende av tak över huvudet i bostaden är han eller hon även beroende av olika sociala band till sin omgivning. Det kan vara vänner, arbete, skola och barnomsorg men även fungerande kollektivtrafik och serviceutbud som gör kunden bunden till en viss bostad. En viktig orsak som begränsar människors rörlighet är även de individuella ekonomiska förutsättningarna. En kund som bor länge på ett och samma ställe blir ofta en lönsam kund för bostadsföretaget. Förutsättningen är att kunden uppfyller sina skyldigheter. Det betyder att kunden inte får strunta i att betala hyran, bidra till skadegörelse eller störningar samt underlåta att meddela fel i lägenhet. Vid sådana tillfällen kan bofasta kunder bli kostsamma för bostadsföretaget och sänka boendekvalitet för andra lönsamma kunder inom bostadsområdet. Det är viktigt att komma ihåg att hyreslagstiftningen är till förmån för hyresgästen vilket begränsar bostadsföretagets möjligheter att avsluta mindre lönsamma kundrelationer. Nedan presenteras några grundläggande argument som pekar på att offentliga bostadsföretag kan vinna på att använda principer från service management.

- a) Kunder är särskilt beroende av bostadsföretagets tjänster eftersom man är beroende av olika sociala band till omgivningen. Det betyder att kunder inte lika lätt som andra tjänstemarknader kan byta leverantör från en dag till en annan.
- b) Bostadsföretaget är särskilt beroende av en god relation till hyresgästen eftersom det är svårt att avbryta ofördelaktiga relationer.
- c) En bofast kund är oftast en lönsam affär för bostadsföretaget med mindre kostnader för bland annat uthyrning.

En första princip för bostadsföretaget är att decentralisera beslutsbefogenheter ner till personal med kundkontakt. Beslut ska fattas i kundmöten och inte behöva flyttas mellan olika nivåer och personal inom organisationen. Ska frontpersonalen ute på områdena klara av att axla ansvaret i kundmöten måste de identifiera sig med och förstå företagets serviceerbjudande, vara uppbackade av ledningen och övrig personal. En förutsättning är att ledningen satsar på intern marknadsföring och får personalen med sig samt att ledningen skapar incitament för personalen att göra ett bra arbete. Grundläggande är att frontpersonalen får befogenhet att agera, det vill säga obegränsat ansvar och möjlighet att påverka samtliga beslut som kan få konsekvenser för kunden. Bostadsföretaget behöver av denna anledning öka personalens förståelse för organisationens samtliga kundaktiviteter samt hur dessa hänger samman och påverkas av företagets olika delar.

En andra princip för bostadsföretaget är att forma verksamheten efter kundens krav och förväntningar. Det innebär att bostadens standard, övriga tillval och tjänster stämmer överens med vad kunden vill ha. Ett brett kundsegment innebär flexibilitet och anpassning av serviceerbjudandet. Det handlar även om att skapa förutsättning inom organisationen för kontroll och uppföljning av olika förvaltningsprocesser och kundens uppfattningar. En viktig del i detta är att kunden ges möjlighet till inflytande och aldrig får förbises när viktiga beslut fattas. Bostadsföretaget måste se till att kunskap och erfarenheter kommuniceras ut till samtliga delar av organisationen.

En tredje princip är att processorientera organisationens aktiviteter i syfte att effektivisera, tydliggöra ansvar och möjliggöra kvalitetssäkring. Det innebär att bostadsföretaget beskriver interna processer och hur dessa hänger ihop för att underlätta styrning av resurser och utvärdering av företagets olika aktiviteter. Avsikten är att organisationen ska fungera effektivt med hjälp av en tydlig definition av verksamheten. På så sätt ges bostadsföretaget en möjlighet att kontinuerligt jämföra olika förvaltningsalternativ som en sorts självkontroll att man valt de effektivaste lösningarna.

En fjärde princip är att bostadsföretaget ska skapa värden för kunderna. Det innebär att bostadsföretaget inser att bostaden endast är en liten del av det totala värde som kunderna uppfattar. Bostadsföretaget måste därför kartlägga och förstå sitt kundsegment för att kunna möta kundens trivselbehov. När bostadsföretagets serviceerbjudande inte räcker till för att tillfredsställa kundens trivselbehov ska kunden uppmuntras och ges möjlighet att själv delta i serviceerbjudandet. Att skapa värden innebär att arbeta i en process som integrerar kunder, konkurrenter, medarbetare och medproducenter. Själva kärnan i bostadsföretagets verksamhet är den kundnära organisationen och de kundmöten som sker när frontpersonal och kund möts och samspelar med stöd av tekniska system och fysiska resurser. Kundvärdet är även beroende av hur kringliggande serviceutbud och andra samhällsfunktioner organiseras i anslutning till boendet. Av denna anledning behöver bostadsföretaget lokalisera viktiga faktorer som påverkar boendet och skapar förutsättningar för lokal samverkan.

En femte princip är relationsbyggande. Bostadsföretaget vinner på en nära och ömsesidig relation till kunden eftersom informationsläget förbättras, kunden blir mer bofast och mer benägen att uppfylla sina skyldigheter. En förutsättning är att bostadsföretaget skapar tillit och förtroende till sina kunder. Det är även viktigt med goda relationer till intern och extern personal och viktiga aktörer för kunden i syfte att skapa gynnsamma nätverk omkring kunden. En förutsättning är att berörda parter ser värdet av att samverka i olika frågor för att gemensamma insatser ska bli varaktiga och inte resultera i engångsföreteelser. Nedan sammanfattas några centrala principer för service management i bostadsförvaltning:

- a) decentraliserade beslutsbefogenheter
- b) kundanpassning
- c) processorientering
- d) värdeskapande
- e) relationsbyggande.

KAPITEL 4: BESKRIVNING OCH ANALYS AV MKBs KUNDNÄRA ORGANISATION

4.1 Introduktion

Före 1990-talet sköttes den löpande driften i MKB Fastighets AB av centrala åtgärdsenheter med yrkesgruppskompetens. Det innebar ett mer eller mindre industrialistiskt synsätt på bostadsförvaltning. Organisationen var hierarkiskt uppbyggd med en tydlig funktionsindelad struktur. Eftersom alla ärenden i princip förutsattes gå tjänstevägen blev organisationen i hög grad beroende av en fungerande kommunikation mellan de olika beslutsnivåerna. Problemen med centrala åtgärdsenheter kan erfarenhetsmässigt sammanfattas med att resultatet blev ett dåligt ansvarstagande för kundens problem, ineffektivitet och revirtänkande.

I början av 1990-talet ändrades den kundnära organisationen i MKB till en så kallad husvårdsorganisation som innebar att ansvarsfrågan tydliggjordes genom att bostadsområdesansvar fördelades på lokala husvärdar som reparatör och vaktmästare. Husvårdsorganisationen var ett nytt sätt att tänka och förde bostadsföretaget närmare sina kunder eftersom frontpersonalen utplacerades på lokala kontor inom bostadsområdet. Husvårdsorganisationen innebar även att MKB började köpa in underhållsentreprenörer i större utsträckning. Utvecklingen till husvårdsorganisationen var framförallt en strävan efter att komma närmare hyresgästerna. Tanken var att husvärdarna både fick ett övergripande ansvar för skötseln och själva hyresgästkontakten inom ett begränsat geografiskt område. Husvärdens roll som förmedlande länk till i första hand bostadsföretaget skapade delaktighet och ledde till en mer decentraliserad förvaltning.

En ny utvecklingsfas för bostadsföretaget MKB Fastighets AB (MKB) startade våren 2004 och innebar ett försök med en ny roll för frontpersonalen i fem olika bostadsområden (testorganisation). Testorganisationen gick ut på att MKB inrättade en helhetsroll för frontpersonal (kundansvarig) med ansvar för kundservice, uthyrning och den lokala förvaltningen (kundprocess). Forskningsstudiens underlag samlades in mellan våren 2004 och sommaren 2006. Testorganisationen utvärderades/dokumenterades av en intern utvärderingsgrupp och externt via forskning och marketingföretag. Testorganisationen erbjöd nya möjligheter att utveckla decentraliseringen av MKB med målet att tydliggöra kundansvaret.

Organisationsförändringen bottnade i MKBs strävan efter att minska kontaktvägarna för kunden, undvika revirtänkande inom företaget och utveckla företaget som ett led i att uppnå långsiktiga interna målsättningar. Ambitionen med frontpersonalens helhetsansvar för kundprocessen ute på bostadsområdena var att det skulle leda till en effektiviserad och anpassad bostadsförvaltning med fokus på kundansvar, vilket innebar att kundperspektivet fick en central roll vid sidan av fastighetsperspektivet.

Av olika anledningar övergavs testorganisationen med en helhetsroll för kundprocessen (se avsnitt 4.2). Istället valde MKB att satsa på en teamorganisation (se avsnitt 4.3). Erfarenheterna från helhetskonceptet och MKBs husvärdsorganisation applicerades på MKBs teamorganisation med skillnaden att arbetsuppgifter och ansvar fördelades på fler anställda i frontpersonalen. Den nya kundnära organisationen består idag av kundvärd, husvärd, medhjälpare och förvaltare vilka tillsammans bildar ett förvaltningsteam som arbetar med målsättningen att förbättra serviceerbjudandet. Ett förtydligande av arbetsroller och bostadsområdesansvar är tänkt att vidareutveckla MKBs organisationsmodell med förvaltningsprocessansvar så nära kunderna som möjligt. Tanken är att MKB ska utveckla sin kundprocess till att bli mer serviceinriktad.

Det unika i den nya kundnära organisationen i MKB är att frontpersonalen arbetar i team med helhetsansvar gentemot kunderna inom ett geografiskt avgränsat bostadsområde. Helhetsansvaret beskrivs i att frontpersonalen ansvarar för kundkontakten från val av kund till dess kunden flyttar ut ur sin lägenhet. Kundvärden har hand om bostadssociala frågor samt uthyrning och besiktningar tillsammans med husvärden som ska hjälpa till med reparationer och avhjälpning av fel. Förvaltaren ansvarar för personalen och för processer som rör bostadsområdets ekonomi och fastighetsdrift. Som stöd i vissa bostadsområden använder MKB så kallade medhjälpare som är tänkt som en extra resurs i bostadsområden med särskilda behov. Fastighetschefernas tidigare roll, som bland annat innefattade personalansvar, kommer till stora delar att övertas av förvaltare ute på lokala kontor och fastighetscheferna kommer istället att engagera sig mer i övergripande ledningsfrågor.

4.1.1 Observationer, intervjuer och enkätunderlaget

Forskningsstudien har följt MKBs utvecklingsarbete med testorganisation och teamorganisation via observationer, intervjuer och en enkätundersökning. MKB upprättade en intern utvärderingsgrupp för att följa upp och utvärdera organisationsförändringen. Utvärderingsgruppens arbete handlade framförallt om konti-

nuerliga träffar under två år. Träffarna innehöll diskussioner och erfarenhetsutbyte mellan kundansvariga i testorganisationen. Den interna utvärderingsgruppen bestod av fjorton kundansvariga som arbetade i den nya rollen ute på testbostadsområdena. Den interna utvärderingsgruppen bestod även av representant från högsta ledningen tillsammans med fastighetschef samt representanter från MKBs säljavdelning och facklig företrädare.

Inledningsvis i forskningsstudien intervjuades kundansvariga (helhetsrollen) i testbostadsområdena och ledningsrepresentanter i enskilda intervjuer eller gruppintervjuer. Intervjuerna har gjorts ute på testbostadsområdena och vid spontana tillfällen vid den interna utvärderingsgruppens träffar. Intervjutillfällena har genomförts som en öppen diskussion om kundansvarigas iakttagelser och uppfattningar kring den förändring MKB genomför. Orsaken till att intervjuerna inte strukturerats upp efter frågor är för att undvika styrning och istället öppna upp för nya frågor och kunskap omkring den kundnära organisationen och det förändringsarbete som MKB genomfört.

MKB anlitate även ett externt marketingföretag som genomförde intervjuer i bostadsområdena före omorganisationen samt med kunder och kundansvariga under själva testorganisationen. Resultatet av den externa undersökningen kan i stora drag konstateras ligga i linje med vad som presenteras fortsättningsvis i detta avsnitt. Empirin som samlats in i MKB ligger till grund för utformandet av forskningsstudiens enkätundersökning i MKB och intervjufrågor som används i studier av andra kommunala bostadsföretag (se avsnitt 5). Kompletterande intervjuer med frontpersonal och ledningsrepresentanter har gjorts fortlöpande under hela MKBs utvecklingsarbete.

Enkätundersökningen har använts för att följa upp MKBs organisationsförändring till teamorganisation. Undersökningen är konstruerad efter ett antal påstående-frågor och bygger på erfarenheter från intervjuer med kundansvariga i testorganisationen i MKB. Frågorna är indelade i sex avsnitt som berör viktiga frågor som har att göra med kundorientering och hur incitament och information påverkar den lokala förvaltningen. Frågorna i de olika avsnitten ämnar svara på om servicestruktur, kundrelation, arbetsstrategi, kundfokus, frontpersonalens drivkraft och ledning och styrning utvecklas i och med införandet av teamorganisationen. Frågorna är utformade som ett antal påstående på en femgradig skala kring MKBs kundnära organisation.

4.2 Testorganisationen

4.2.1 Resurs- och ansvarsfördelning

Som nämnts tidigare kan testorganisationen beskrivas som en helhetsroll med ansvar för kundservice, lokal förvaltning och uthyrning. Nedan beskrivs resurs- och ansvarsfördelningen för de kundansvariga i de olika bostadsområden som ingick i testorganisationen.

- Mellanheden/Dammfri omfattade 61 lokaler, 998 lägenheter och fyra kundansvariga.
- Pildammsstaden omfattade 62 lokaler, 692 lägenheter och två kundansvariga.
- Holma omfattade 29 lokaler 858 lägenheter och tre kundansvariga.
- Rosetten omfattade 56 lokaler, 800 lägenheter och tre kundansvariga.
- Sorgenfri omfattade 40 lokaler, 950 lägenheter och två kundansvariga.

Detta innebär schablonmässigt inklusive både lokalhyresgäster och bostadshyresgäster cirka 325 hyresgäster per anställd (4546/14). Det medförde en betydligt större belastning än husvårdsorganisationen som var MKBs tidigare lokala förvaltningsorganisation. Skillnader i personalresurser mellan olika bostadsområden i MKB antas bero på skilda resursbehov och att olika områden har haft olika stödresurser knutna till området. Till exempel har fastighetscoacher i testorganisationen varit ett stöd för de kundansvariga i frågor som rör fastighetsteknik, underhåll och ekonomi. Rollen var otydlig och varierade ute på bostadsområdena beroende på kompetensprofilen hos fastighetscoachen och de kundansvariga. Fastighetscoachens roll handlade helt enkelt om att vara ett övergripande stöd för de kundansvariga.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att MKB i testorganisationen valt att skapa en ny roll som innebar ett mer övergripande totalansvar för både kundkontakter och operativ förvaltning samtidigt som områdesansvaret utökats jämfört med MKBs husvårdsorganisation. Nedan redovisas storleken på ansvarsområdet i husvårdsorganisationen respektive testorganisationen. Det är viktigt att notera att siffrorna är genomsnittliga vilket innebär att det kan vara stora inbördes variationer beroende på områdenas karaktär och behov. Ett exempel är att bostadsområdet Sorgenfri i testorganisationen fick ett sammanlagt lägenhets-/hyresgästansvar på upp till 495 per kundansvarig medan Mellanheden/Dammfri låg på 265

per kundansvarig. Nedan redovisas storleken på hyresgästansvar, operativt ansvarsområde, processbeskrivning av den kundnära organisationen och skillnaden mellan yttre och inre underhåll.

Storleken på hyresgästansvar i test- och husvårdsorganisationen

Husvårdsorganisationen:

- Cirka 200 lägenheter/hyresgäster per husvärd (Liedholm och Lindberg 1998).

Testorganisationen:

- I genomsnitt 325 lägenheter/hyresgäster per kundansvarig (MKB 2004).

Ansvarsområdet för kundansvariga i helhetsrollen i testorganisationen kunde beskrivas i nio övergripande processer. Nedan beskrivs den kundnära organisationens processer med organiserat stöd.

Det operativa ansvarsområdet i testorganisationen

Områdesbaserad

a. Kundansvariga

- Felanmälan/beställningsprocess
- Egna reparationer
- Tekniska installationer
- Ekonomiprocess
- Säljprocess
- Annan administration
- Bostadssocial process
- Möten och utbildningar

b. Fastighetscoach

- Fastighetsteknik med ekonomi (Varierande övergripande stöd för olika bostadsområden)

Supportbaserad

c. Intern support

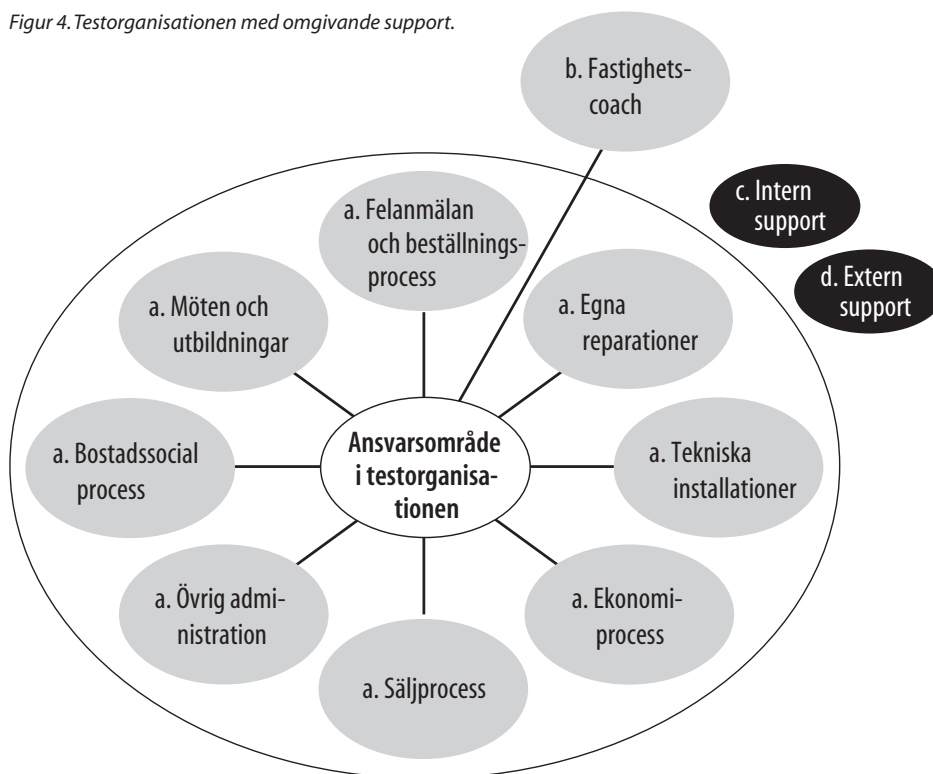
- Nybyggnadsenhet
- Ekonomienhet
- Bostadssocial enhet
- Marknad och försäljning
- Fastighetsteknisk enhet
- IT-avdelning
- Lokalgrupp

d. Extern support

- Entreprenörer för skötsel och underhåll inom den kundnära organisationen
- Olika centralt organiserade teknikkonsulter som stöd för den kundnära organisationen (se avsnitt 2.1.2 & 2.1.3)

Figuren beskriver det operativa ansvarsområdet i testorganisationen. De inre ringarna visar den kundansvariges uppgifter medan de yttre avser support.

Figur 4. Testorganisationen med omgivande support.



Processbeskrivning

- *Felanmälan och beställningsprocess* innebar att den kundansvarige tar emot felanmälan från bostadshyresgäster/lokalhyresgäster och vid behov beställer entreprenörer. Felanmälan kan ske både via internet och telefon. Är felanmälan av mindre omfattning (byte av packning, stopp i avlopp, byte av säkringar och låsproblem m.m.) avhjälpas frontpersonalen felet i egen regi. Är felet av större art med mer omfattande åtgärder (elfel, byte av golv, tapeter, målning, vattenläckage, större översvämningar och ohyra m.m.) använder MKB sina entreprenörer i de flesta fall. Områdena skiljer sig i sitt agerande beroende på frontpersonalens kompetens.

- *Egna reparationer* innebär egen avhjälpning av felanmälan och enklare underhållsreparationer (byte av armaturer, byte av packningar, stopp i avlopp, byte av säkringar, och låsproblem m.m.). Egna reparationer kan ibland innehålla mer omfattande insatser beroende på områdets ekonomi, arbetsbelastning och frontpersonalens kompetens.
- *Tekniska installationer* handlar om kontroll av VVS-funktioner (värme, ventilation och sanitet) och avläsning av huvudcentraler. Frontpersonalen har ansvar för att göra månadsavläsning och se till att VVS-funktioner fungerar, men fastighetstekniska enheten innehåller en specialistfunktion med övergripande ansvar.
- *Ekonomiprocess* beskriver prognosarbete, budgetplanering och egen kontroll. Frontpersonalen ska arbeta fram områdesstrategier, vara med och planera budget och månadsvis kontrollera förvaltningskostnader.
- *Säljprocess* innehåller bostadsstrategi, in- och utflyttning inklusive besiktningar och elavläsning. Bostadsstrategi handlar om att finna rätt kund för MKB (problemfri, lönsam och bofast). Säljprocess innehåller ansvar för uthyrningsprocessen vilket innebär ansvar för hyresgästens inflyttning och utflyttning med inflyttningssamtal, nyckelhantering och VLU (ValfrittLägenhetsUnderhåll). Besiktningar omfattar både lägenhetsbesiktningar och städbesiktningar vid kundens utflyttning. Elavläsning görs för att nollställa elförbrukningen till inflyttande hyresgäst. MKBs Bogalleri (marknad och försäljning) gör det första urvalet bland sökande hyresgäster men det är frontpersonalen som avgör vem som tilldelas en lägenhet.
- *Övrig administration* handlar om ansvar för miljöhus, dokumentation, informationssamling och informationsspridning till hyresgästerna. Miljöhusen innehåller sophantering och källsortering och ska kontrolleras dagligen. Dokumentationen inrymmer sortering och dokumentering av hyresgästinformation, hyreskontrakt och störningar. Informationssamling kan var både inflyttningssamtal, utflyttningssamtal, hembesök och områdesträffar. Informationsspridning innebär att frontpersonalen skickar brev eller samlar hyresgästerna till områdesträffar när viktig information ska förmedlas.
- *Bostadssocial process* innebär uppföljningar av störningar, stöd av enskilda hyresgäster och utveckling av det sociala kapitalet. Det kan innebära hembesök eller kontakter med bostadssociala enheten vid allvarigare störningar (prostitution, kriminalitet, omfattande skadegörelse m.m.). Utveckling av det sociala

kapitalet omfattar organisering av sociala aktiviteter, kontakter med självförvaltning, kontakter med lokal hyresgästförening samt olika ideella föreningar och andra intressegrupperingar. Frontpersonalens arbete med det sociala kapitalet kan även innebära kontakter med kommun och näringsidkare och handlar framförallt om att stärka den sociala samvaron i bostadsområdet.

- *Möten och utbildningar* inkluderar verksamhetsmöten, individuella utbildningar och uppföljning. Uppföljningen i MKB består främst av ekonomiska prognoser som kopplas till årsbudgeten. Varje område har en controller från ekonomi-enheten som månadsvis förser områdena med information.
- *I fastighetsteknik med ekonomi* ingår övergripande ansvar för fastigheternas underhåll och ekonomi. Det betyder ett övergripande ansvar för områdesförvaltningen.
- *Intern support* är internt stöd till områdena organiserat i nybyggnadsenhet, ekonomienhet, bostadssocial enhet, marknad och försäljning, fastighetsteknisk enhet, IT-avdelning och lokalgrupp (se avsnitt 2.1).
- *Extern support* tar via olika entreprenörer utöver beskrivna processer hand om lägenhets- och fastighetsunderhåll, utemiljö, städning av gemensamma inomhusytor och sophantering. Vintertid tillkommer snöröjning och sandning. Olika teknikkonsulter som är organiserade internt är support för VVS-installationerna (se avsnitt 2.1).

Skillnad mellan inre och yttre underhåll

Inre lägenhetsunderhåll innefattar tapetsering, målning, golvläggning, utbyte av utrustning (spis fläkt, kyl, frys, tvättmaskin och diskmaskin) och fasta inventarier. Det inre lägenhetsunderhållet är kopplat till det valfria lägenhetsunderhållet (VLU). Det innebär att standarden i lägenheterna avgörs av kundernas val av standard. Om en kund vill ha en högre standard utöver fungerande spis, kyl och frys, fasta inventarier och skäligt underhållsarbete läggs kostnaden på hyran som ett extra tillägg som kunden betalar av efterhand. Det inre fastighetsunderhållet omfattar städning av gemensamma inomhusytor som trappor källare, vindar, förråd och samlingslokaler. I det inre fastighetsunderhållet ingår även skötsel av el- och VVS-installationer. Det yttre fastighetsunderhållet innebär underhåll av fasad, tak och fönster. Yttre underhåll omfattar även skötsel av gemensamma mark- och grönytor.

4.2.2 Ett ansikte för kunden

Helhetsperspektivet lyftes fram som en mycket positiv beståndsdel i arbetet med testorganisationen. Det innebar att kundansvariga fick totalansvar för kundprocessen, det vill säga att de fick ansvar för kundservice, uthyrning och lokal förvaltning. Organisationsförändringen bottnade i MKBs erfarenheter av att en helhetsroll kan minska kontaktvägarna för kunden, minska revirtänkande och utveckla bostadsföretaget som ett led i att uppnå interna målsättningar. Målsättningarna sammanfattades i fem punkter: *fördubbla resultatet till år 2007; förbättra miljön, finishen och första intrycket med alla MKBs områden som förebilder inom två år; satsa på produktutveckling; förbättra kundrekryteringen; förbättra det synliga ledarskapet* (MKB 2004). De kundansvariga som prövade på den nya rollen lyfte fram helhetsansvaret som en positiv beståndsdel.

Helheten är mycket bra, man känner att man har koll och så blir man trygg i sin arbets-situation. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Helhetsperspektivet gjorde det möjligt för frontpersonalen att följa kunden från inflyttning till utflyttning inom bostadsområdet vilket förbättrade kunskapen och relationen till kunderna. Det innebär att första kontakten redan etablerades vid uthyrningen vilket gav nya möjligheter till en positiv start på relationen med kunderna och en möjlighet till att ge kunderna information i ett tidigt skede. Det kan konstateras att MKB hade en tydlig avsikt att utveckla uthyrningsprocessen. Följande citat visar vad som förbättras för kunderna.

Helhetsperspektivet bidrar till att det blir lyxigare för kunden med större service, trygghet och stabilitet som följd. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Helhetsansvaret resulterade i en överblick vilket bidrog till att förbättra initiativförmågan bland de anställda. Samtidigt betydde det även att det blev enklare för frontpersonalen att fatta beslut i olika frågor samt att kunderna enklare förstod vem som var ansvarig och skulle kontaktas vid behov. Följande citat visar på ledningens övertygelse om att helhetsperspektivet var rätt utvecklingsväg.

Det finns mycket som tyder på att våra kunder uppskattar en person från företaget som ett ansikte och kontakt utåt. (Ledning, MKB, 2004.)

Anledningen till omorganisationen av den lokala förvaltningen var enligt ledningen att man ville skapa en ny kundnära organisation som byggde på kundernas krav och förväntningar. Erfarenheter inom MKBs ledning är att många olika yrkesgrupper som tidigare ansvarade för sitt område utifrån sin kompetens påverkade

MKB negativt (t.ex. centrala åtgärdsenheter). Resultatet är att MKB idag i större utsträckning tror på mer allmänna roller. Ledningen har dock varit medveten om att det finns vissa problem med att tappa spetskompetens genom att använda sig av mer allmänna roller eftersom det blir svårare att köpa in tjänster om kunskapen är begränsad (beställarkompetens). Följande citat beskriver varför MKB valt sin utvecklingsväg.

Många yrkesgrupper med specifik kompetens leder till att arbetarna intar en bekvämlighetsnivå. Vi vill komma ifrån det på MKB, samtidigt vill vi ju inte förlora beställarkompetensen. (Ledning, MKB, 2004.)

Det fanns en del kundansvariga i testorganisationen som kände sig osäkra och stressade i helhetsrollen. Bland annat framhölls att säljprocessen (uthyrning) var otrygg, svår och stressig. Det verkade som om det funnits vissa brister i utbildning och stödresurser när personal börjat och förväntats klara av sina nya roller självständigt. Under testorganisationens slutskede kunde man konstatera att de flesta kundansvariga efterhand växt in i sina nya roller och inte tyckte säljprocessen var speciellt svårhanterlig. Plakoyiannakis (2005) forskning lyfter fram och argumenterar för hur viktigt det är att lyssna av personalens behov av rätt stöd och utbildning för effektivisering av processer. Följande citat visar på frontpersonalens osäkerhet i sin nya roll och behovet av ökad utbildning.

Jag började arbeta i min nya roll utan något stöd eller utbildning. Det var svårt och stressigt. Framförallt kändes säljprocessen tung, jag hade ju enbart jobbat som husvärd innan och visste inte riktigt hur jag skulle jobba i min nya roll. (Kundansvarig, MKB, 2005.)

MKBs interna och externt organiserade stödprocesser visade sig ha stor betydelse för hur helhetsrollen skulle komma att fungera, bland annat tyckte kundansvariga att det var viktigt att fundera över vad alla andra medarbetare skulle kunna göra för att stödja frontpersonalen ute på bostadsområdet. Inom MKB har Bostadssociala enheten och Bogalleriet (marknad och försäljning) en del kundkontakt. Bostadssociala enheten är en stödjande resurs till den lokala förvaltningen i frågor som rör vräkningar, störningar och sociala utredningar. Bogalleriet tar hand om första urvalet och var ett stöd för de kundansvariga i processer som rör uthyrning (säljprocess). Samverkan och kommunikation mellan olika delar av bostadsföretaget får en stor betydelse för kundernas kvalitetsuppfattning (Högberg och Högberg 2000). Inom MKB finns det tendenser till att kommunikationen mellan den kundnära nivån och andra stödfunktioner inte fungerat optimalt. Den yttersta konsekvensen kan bli försämrade service för kunderna.

Andra stödfunktioner, till exempel ekonomienheten och fastighetstekniska enheten, har en kontrollfunktion och stödjande funktion gentemot bostadsområdet (supportfunktioner). Det har betydelse att supporten följer med i utvecklingen tillsammans med bostadsföretagets kundprocess. Eftersom den kundnära organisationen är beroende av att stödprocesser fungerar smidigt och effektivt så bör frontpersonalen i högre grad fokusera på kunderna istället för på administrativa sysslor som inte direkt påverkar utvecklingen av kundkontakten/kundrelationen. Eftersom kundansvarigrollen innebar en bredare roll med ett större ansvarsområde än tidigare blev det svårare för personalen att hinna med sina sysslor. Konsekvensen blev att den operativa förvaltningen mer och mer blev beroende av olika underhålls-entreprenörer i förvaltningen som fick åtgärda både mer eller mindre komplicerade anmälda fel i lägenheter. Frontpersonalen tyckte att samarbetet mellan personalen måste förbättras.

Vi måste lära oss serva våra medarbetare som vi servar våra kunder, helt enkelt bli serviceminded i alla arbetssituationer oavsett om det gäller kund eller något annat. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

En bred roll för frontpersonalen ställer stora krav på de anställdas flexibilitet. Det betyder att frontpersonalen ska kunna ändra sin roll efter arbetssituation samtidigt som man är förtroendeingivande. I testorganisationen skapade detta vissa problem eftersom kundansvariga fortsatte att arbeta med blåkläder (arbetsställ), vilket i säljsituationer (uthyrning) inte uppfattades som förtroendeingivande bland kunderna. Resultatet blev att personalen började byta kläder efter vad arbetssituationen krävde eller efter vad kunderna förväntade vilket blev omständligt och ineffektivt ur såväl kundperspektiv som kostnadsperspektiv.

I vissa arbetssituationer när jag har på mig blåkläder har jag inte blivit bemött med respekt, jag känner mig på något sätt mycket säkrare i civila kläder. Det är som om kunder tror att man är på ett visst sätt bara för att man har vissa kläder. (Kundansvarig, MKB 2004.)

Det framkom att kundansvariga upplevde helhetsrollen som jobbig i situationer där de anställda var tvungna att ge kunder negativa besked, exempelvis ansågs besiktningar och samtal om störningar vara svårhanterbara. Följande citat visar hur svårt det kan vara att hantera en nära relation med kunderna samtidigt som affärsmässiga beslut ska fattas.

Det är svårt när man är tvingad att debitera kunder för slitage och skador i lägenheterna. Man blir lite polare med kunderna. Kanske skulle det vara bättre med centrala besiktningmän. Jag slipper det gärna, dessutom är nivån och standarden på besiktningar väldigt varierande beroende på vem som utför dem. (Kundvärd, MKB, 2005.)

4.2.3 Att förbättra informationsläget

Det är viktigt att fråga sig om informationsläget förbättrades, det vill säga gav testorganisationen (helhetsrollen) bättre möjligheter att samla kunskap och begränsa informationsförlusten i olika arbetssituationer. Det finns signaler som pekar på att det fanns vissa brister i kommunikationen mellan huvudkontoret (ledning/chefer) och de olika bostadsområdena. Följande citat åskådliggör frontpersonalens avsaknad av stöd och tydlighet från ledningens sida under själva testorganisationen.

Jag tycker ledningen borde stötta oss mer. Vi utstår jättemycket stress i våra nya roller, dels genom att vi har nya krav på oss och dels genom att anställda utanför testorganisationen ser oss som fjäskare för ledningen. Det är dålig stämning och många ser oss som ett hot. Ledningen borde vara mer aktiv och prata om utvecklingen med husvärdar så att alla vet vad som gäller. (Kundvärd, MKB, 2005.)

Det fanns kundansvariga som ansåg att ledningen borde bli tydligare i sina ledningsdirektiv.

Jag tycker att informationen är ok men kanske skulle kunna bli tydligare. Vi har ju intranätet men vi borde bli ännu tydligare i vår information och framförallt i vilka ledningsdirektiv som gäller. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Ledningen upplevdes ofta som osynlig i arbetet med att sälja in den nya kundnära organisationen bland frontpersonal som inte var delaktig i testorganisationen vilket resulterade i en del avundsjuka och dålig stämning mellan frontpersonal i och utanför testorganisationen. Samtidigt blev den interna utvärderingsgruppen till viss del isolerad från övriga MKB. Resultatet blev att den interna utvärderingsgruppen försökte utveckla en ny roll utan någon ordentlig uppbackning från övriga delar av MKB. Forskningen visar på vilka positiva effekter intern marknadsföring och en välfungerande kommunikation kan få för frontpersonalens arbetsmoral (Malhotra 2003) En del kundansvariga saknade ledningens närvaro i det dagliga arbetet vilket följande citat understryker.

Ett problem är att chefer inte är med i det dagliga arbetet, jag menar det hade varit mycket bättre om chefer oftare tagit sig tid att träffa oss ute på bostadsområdet för att ge oss stöd i det dagliga arbetet och veta vad som händer. (Kundansvarig, MKB, 2005.)

Andra kundansvariga uppfattade att ledningen involverade sig för mycket i det dagliga arbetet och det belastade tidsmässigt. Följande citat berättar om denna skillnad vilket kan bero på skillnader i rutiner och ledarskap i olika bostadsområden.

Jag upplever det som svårt att göra små förändringar eftersom chefen måste vara inblandad och säga sitt hela tiden vilket gör förändringar till tidsmässigt jobbiga projekt. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Det fanns signaler om att det fanns en otydlighet i kundansvarigas arbete gentemot lokalhyresgäster. Inom MKB sköter lokalgruppen avtal/kontraktsskrivning med lokalhyresgäster samtidigt som den kundnära frontpersonalen sköter förvaltningen. Det fanns en klar risk att dålig kommunikation mellan frontpersonalen och lokalgruppen skulle kunna resultera i att kundansvariga gör mer eller mindre än vad som är befogat vilket inte är kostnadsineffektivt och kan påverka kundrelationen negativt. Ska kundkontakten fungera optimalt kräver det att den kundnära frontpersonalen i förvaltningen är insatt i hyreskontraktet/avtalet för att kundbemötandet ska bli riktigt. I testorganisationen hade den interna utvärderingsgruppen lite fokus på hur frontpersonalen skulle kunna utveckla kontakten med lokalhyresgäster. Det verkar som om ledningen avsiktligt fokuserade på bostadshyresgäster framför lokalhyresgäster. Glappet mellan uthyraren/säljare som skriver hyreskontrakt och den som förvaltar försvinner i och med helhetsrollen när det gäller bostadshyresgäster. Glappet mellan frontpersonal och uthyrare ligger dock kvar när det gäller lokalhyresgäster eftersom lokalgruppen centralt tar hand om avtal/kontraktsskrivningar i samarbete med de kundansvariga som ansvarar för förvaltningen (service för avhjälpning av felanmälan och reparationer).

Det är viktigt att vi inte glömmer bort att satsa på lokalhyresgästen. Vem har ansvaret och vad står i lokalhyreskontraktet? Vi måste vara tydliga och lova rätt saker, helt enkelt bli mer proffsiga. (Kundansvarig, MKB, 2005.)

Målsättningen med kundansvarigrollen var att frontpersonalen skulle komma närmare kunderna för att öka kunskapen och förbättra relationen till kunderna. Utvecklas kunskapen om kunderna ger det MKB möjlighet att utveckla och anpassa serviceerbjudandet.

En viktig strategi är att den kundansvariga personalen måste umgås med kunden, det vill säga ha en säljarattityd för att få tag på kundkänslan. (Kundansvarig MKB 2004.)

Kundkontakten får aldrig bli artificiell vilket innebär att kontakten måste vara direkt. Det handlar om att personalen samlar kunskap genom att umgås med kunden. (Ledning, MKB, 2004.)

En avgörande framgång är hur ledningen lyckas fördela arbetsbelastningen. Det innebär att frontpersonalen har ett behov av att sköta förvaltningen långsiktigt och kostnadseffektivt samtidigt som kundmöten prioriteras. Följande citat understryker vikten av rätt arbetsbelastning för att kunna prioritera tid med kunderna framför andra sysslor.

Det är svårt när vi får mycket administrativt arbete eftersom tiden inte räcker till för kunden. Jag måste ju jobba nära kunderna för att kunna förstå deras behov och förväntningar. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

I en del bostadsområden började den kundansvarige arbeta förebyggande genom att göra hembesök eller ringa till kunder för att samla kunskap om kunderna och dess lägenhet.

Vi har börjat göra hembesök för att kolla statusen på lägenheterna och fråga kunden om allt är ok. Kunderna uppskattar det samtidigt som vi får kunskap som kan hjälpa oss att förebygga framtida problem. (Kundansvarig, MKB, 2005.)

För att utvecklas måste vi snappa upp kundernas åsikter och vad kunden vill ha. Exempelvis kan man ju ringa upp kunder och fråga om allt är ok, trivs ni här, funkar allt, behöver ni någonting? (Kundansvarig, MKB, 2005.)

Målsättningen med testorganisationen var primärt att frontpersonalen i högre grad skulle arbeta förebyggande och ta ansvar för kunderna.

Det är viktigt att aktivt söka hyresgästens åsikter. Förståelsen för kunden är nödvändig. (Ledning, MKB 2005.)

MKB är en beställareorganisation som använder sig av olika entreprenörer för att hjälpa till i den lokala förvaltningen. Det innebär att entreprenörer står för en hel del av MKBs kundmöten. Entreprenörerna har mycket kunskap, dels via sin spetskunskap och dels via alla kundmöten. Det betyder att MKB måste satsa på ett utvecklat samarbete för att kunna ta till sig kunskap (samverkan). Kontakten med entreprenörer är väldigt varierande ute på de olika bostadsområdena, och MKB har uppvisat brister i rutiner (otydlighet) som rör uppföljning av entreprenörernas arbetsinsatser.

Vi är dåliga på att följa upp konkurrenter och kolla så att entreprenörer sköter sig. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Dialogen med entreprenörer är inte bra. Vi har inget nära samarbete, dessutom undersöker vi inte om de har gjort ett bra jobb. Det är klart att vi kollar upp dem när kunder klagat men inte annars. (Kundansvarig, MKB, 2005.)

4.2.4 Incitament som en viktig drivkraft

Det finns tydliga signaler om att frontpersonalen uppskattar utvecklingsarbetet. Det handlar om personlig utveckling samtidigt som frontpersonalen tycker det är roligare att arbeta när kunderna uppskattar tjänsterna som levereras. Följande citat beskriver att kundmötet har utvecklats.

Kundmötet har blivit mycket bättre vilket gör att det känns roligare att jobba. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Många kundansvariga i MKB såg sina nya roller i testorganisationen som ett personligt lyft. De anställda kände att förtroendet för frontpersonalen gjorde att organisationen blev proffsigare och att man hade större möjlighet att göra ett bättre arbete. Johansson (1998) visar tydliga fördelar med att ge frontpersonal en ny arbetsroll med stort ansvar för ett skötselområde. Från att ha varit en person med lågt anseende blir fastighetsarbetaren en viktig person i både sina egna och omgivningens ögon.

Förtroendet från ledningen sporrar vilket gör att anställda trivs och känner arbetstillfredsställelse. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Samtidigt tycker en del kundansvariga att direktiven blev otydliga, det vill säga vilka befogenheter var frontpersonalen ämnad att få i testorganisationen? Nedan visar citatet ett behov av att tydliggöra ansvaret i kundprocessen.

Ansvarsfrågan måste tydliggöras. Det innebär tydligare eget ansvar och ledningsansvar. Man vill ju våga ta ansvar utan att riskera att bli av med jobbet. (Kundansvarig, MKB, 2005.)

I testorganisationen upplevde frontpersonalen att man fick mer att göra än tidigare samtidigt som de utökade arbetsuppgifterna ställde nya krav på individuell utveckling. Det framkom att de anställda saknade stöd, närvaro och kompensation från ledningen. Det framkom även att flera ur personalen upplevde att annan

bostadsområdespersonal som inte ingick i testorganisationen var negativt inställd till frontpersonalen i testorganisationen, vilket ledde till dålig stämning inom MKB. För att motverka detta fick frontpersonalen i testorganisationen gå ut i bostadsområden som inte deltog i testorganisationens arbete och berätta om utvecklingsarbetet. Följande två citat framhäver frontpersonalens avsaknad av uppskattning och brist på kompensation för arbetet i testorganisationen.

Ledningen tystar ner diskussionerna om lönen trots att vi har ett större ansvarsområde och har mer att göra idag. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Jag känner att jag ger mycket och vill att ledningen visar större uppskattning eller ger något tillbaks. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Sammanfattningsvis tycker frontpersonalen i testorganisationen att utvecklingsarbetet är positivt för arbetstillfredsställelsen men att ledningen ska vara tydligare i hur man vill kompensera frontpersonal för deras medverkan och utveckling i kommande organisationsförändringar. Det kan även konstateras att utvecklingsarbetet ökat medvetenheten kring vad som är centralt för utveckling av serviceerbjudandet.

Det känns som ett personligt lyft att få mer varierande arbetsuppgifter. (Kundansvarig, MKB, 2005.)

4.2.5 Att organisera rätt resurser

Inom MKB finns det bostadsområden och fastigheter som ligger i olika delar av Malmö med helt olika förutsättningar. Det innebär att resursbehovet varierar kraftigt mellan bostadsområden beroende på områdets sociala situation. Detta ställer stora krav på att MKBs ledning är väl insatt i den lokala förvaltningen och kan styra resurserna efter behov. Frontpersonalen har uppfattat att MKBs ledning haft vissa svårigheter med att finna rätt resursfördelning/bemanning ute på bostadsområdena. Det är delvis ett resultat av att MKB inte i någon större omfattning tydliggjort krav, regler och rutiner för den kundnära organisationen i bostadsområdena. Det har visserligen sina historiska förklaringar som bottnar i en reaktion på MKBs tidigare starkt hierarkiska funktionsorganisation. MKBs ledning är idag väldigt mån om att inte lägga sig i den operativa dagliga förvaltningen i syfte att värna om den individuella friheten i beslutsfattandet i den lokala förvaltningen. Ett problem som kan uppstå när ledningen inte definierat och tydliggjort grundläggande kravnivå/rutiner är att det blir svårt att avgöra vilka resurser som ska avsättas för att uppnå effektivitet och bra service samtidigt som utvärdering och

uppföljning försvåras. Till exempel upplever några av de socioekonomiskt svaga bostadsområdena stora sociala problem att frontpersonalen oftare bytts ut och att de inte får mer resurser trots att man i högre grad är i behov av det. Detta beskrivs i följande två citat.

Jag tycker att vi som jobbar i utsatta bostadsområden behöver mer resurser, till exempel boinformatörer som kan hjälpa till med det förebyggande arbetet. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

I svårförvaltade bostadsområden har vi i MKB störst personalomflyttningar. Det innebär att personalen byts ut i de delar av företaget som behöver mest kontinuitet. Jag tycker man borde få mer resurser och bättre betalt i svårförvaltade områden, i MKB är det tvärtom. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Forskning visar tydligt på betydelsen av en områdesbaserad förvaltning med kontinuitet i svårförvaltade socioekonomiskt svaga områden (Brattbakk & Hansen 2004; Flint 2002; Liedholm & Lindberg 1998). En allmän uppfattning är att MKB behöver en gemensam standard som alla kan arbeta efter samtidigt som det i själva arbetssättet fortfarande ska finnas ett stort utrymme för anpassning till bostadsområdets unika behov och förutsättning. Andra resurser, som till exempel bostadssociala enheten och övrig kompetens inom MKB (intern och extern support), har ett behov av att bli tillgängliga så att bostadsområdespersonal alltid vet vem man ska vända sig till och få stöd av i det dagliga arbetet. Följande två citat visar på brister i när det gäller att göra stödfunktioner tillgängliga i den lokala förvaltningen.

Mycket av det bostadssociala arbetet, som till exempel skadegörelse, tar så mycket tid i vårt bostadsområde att man inte har tid att kunna gå ut och träffa kunder. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Stödfunktioner inom MKB måste synliggöras. Vem är till för vem? Vi måste jobba mer som en enhet i företaget. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Stödfunktioner som inryms under begreppet support behöver som nämnts ovan bli mer synliga och delaktiga i utvecklingsarbetet, samtidigt som supportfunktionen inser att man avlastar och ger frontpersonalen större möjlighet att fokusera på kunden i den lokala förvaltningen. Det innebär ett behov av att samordna både de interna och externa resurserna till att tjäna den kundnära organisationens behov och mål.

All annan personal i MKB borde ställa sig frågan: Vad kan vi göra för att stödja områdespersonalen? (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Det har framkommit att MKB har ett behov av att tydliggöra roller och resurser för att bättre förstå behoven i lokal förvaltning. Frontpersonalen har och har tidigare haft stor frihet när det gäller att anpassa sin arbetssituation. Till exempel upplevs nivån på förvaltningen av frontpersonalen vara skiftande. Det betyder att servicenivån på förvaltningen varierar mellan olika bostadsområden och är beroende av olika resurser och de anställdas kompetens och ambitionsnivå. För att komma tillrätta med variationsproblematiken behövs tydliga och anpassade processer som frontpersonalen kan identifiera sig med och arbeta efter (Wilson et al. 2002). Följande två citat åskådliggör att förvaltningens kvalitet varierar och att lösningen möjligen inte är att öka antalet frontpersonal i den lokala förvaltningen. Det är många signaler som tyder på att MKB behöver tydliggöra resurser och roller för att verksamheten ska bli effektiv och kundmedveten.

Nivån är väldigt olika på olika områden. Kanske är det för individanpassat i MKB. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Det finns en risk att MKB inte utnyttjar de resurser som finns vilket innebär att man går på bredden istället för djupet. Följdefekten blir att man bara anställer och anställer istället för att tydliggöra resurser och roller. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

MKB har haft strävan att organisationen ska bli mer platt via en decentraliserad förvaltning. Resultatet av MKBs utvecklingssträvan är att styrningen och ledningen ute på bostadsområdena minskat vilket bidragit till att den lokala förvaltningens servicenivå varierar i organisationen. MKBs ledning hävdar att det är svårt att fördela resurser och arbeta på liknande sätt i olika bostadsområden eftersom bostadsområdenas behov är väldigt skiftande. Av den anledningen är det tänkt att varje bostadsområde själv organiserar sig på ett sätt som motsvarar kundernas förväntningar. Teamorganisationen som MKB valde som modell efter utvärdering av testorganisationen är ett försök att styra upp verksamheten till att bli mer kostnadseffektiv, självständig, kundfokuserad utan problem med revirtänkande vilket även betonas i citatet nedan (se avsnitt 4.3).

Revir mellan olika yrkesgrupper har gjort att MKB inte kunnat utnyttja sina samlade resurser i den mån man skulle ha kunnat. Tanken är att vi ska komma från problemen i den nya organisationen med ett ansikte för kunden, så att kunden inte riskerar komma i kläm i fortsättningen. (Ledning, MKB, 2004.)

En gemensam MKB-standard eller norm skulle kunna hjälpa till att definiera arbetsuppgifter och rutiner för att kunna komma ifrån problemen med variationer i kvalitet i förvaltningen mellan olika bostadsområden. Den individuella friheten

bland frontpersonalen är nödvändig i en servicemedveten organisation. Samtidigt behövs regler och rutiner som inte är i vägen för den individuella friheten i beslutsfattandet. Tvärtom kan en tydlighet i MKB bidra till att frontpersonalen i högre utsträckning vågar ta initiativ som utvecklar kundrelationen. I diskussioner med kundansvariga har det visat sig att många inom MKB saknar tydlighet i arbetsrutiner och riktlinjer.

MKBs bostadsområdespersonal måste börja jobba mer lika för att företaget ska utvecklas. Det blir eller kommer aldrig att bli bra när vi agerar på olika sätt mot kunder. Vi borde verkligen börja prata om en gemensam MKB-standard som inte styr oss så kunden blir lidande utan som får oss till att hålla en gemensam hög nivå på servicen. (Kundansvarig, MKB, 2005.)

4.2.6 Att skapa synlighet och tillgänglighet

I testorganisationen hävdade samtliga kundansvariga att synlighet och tillgänglighet är av stor betydelse för kunden. Det handlar om service och trygghet när bostadsområdespersonal syns ute i området. I svårförvaltade bostadsområden är det nödvändigt att frontpersonal gör sig synlig och rör sig ute för att skapa trygghet och arbeta förebyggande mot skadegörelse (Brattbakk och Hansen 2004; Flint 2002). En första förutsättning visade sig vara bostadsföretagets förmåga att göra sig tillgängligt:

Vi på vårt område har en extremt bra tillgänglighet för kunden, det innebär att kontoret är alltid öppet och att vi alltid har mobiltelefonen på. Har vi ärende utanför kontoret ser vi till att den ene av oss är kvar eller tvärtom. Vi vill alltid vara tillgängliga för kunden och snabbt kunna hjälpa till vid behov, det är genom tillgänglighet, snabbhet och kundtid som vi tror kunden får den bästa servicen. Samtidigt kan jag hjälpa till med mer eftersom jag har ett helhetsansvar och inte samma behov av att skicka vidare arbetsuppgifter som innan. Min förståelse är bättre idag. Det betyder mycket. (Kundansvarig, MKB 2004.)

Ett problem som kundansvariga uppmärksammade var att en bred roll innebar mer administrativt arbete vilket bidrog till att det fanns risk att frontpersonalen inte var lika synlig/tillgänglig som tidigare vilket även framhävs i citaten nedan.

Vi måste prioritera vår tid så att vi syns mer för våra kunder. Ryktet har gått att kundvårdar i testorganisationen syns till väldigt lite. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Jag tycker att grundtanken måste vara den att områdespersonal alltid är tillgänglig och ofta syns ute i området. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Det framkom att kundansvariga i testorganisationen prioriterade nya eller potentiella kunder framför kunder med långvarigt boende eftersom arbetstid som avsett den lokala förvaltningen mer styrts om till uthyrning (helhetsrollen).

Det är viktigt att fundera över hur vi behåller kontakten med hyresgäster efter inflyttning. Som det är idag prioriterar vi nya kunder framför gamla. (Kundansvariga, MKB, 2004.)

De kundansvariga betonade att tillgängligheten fungerade mycket bra. Kundansvariga syftar framförallt på användandet av mobiltelefon (alltid tillgängliga) samt att det fanns besökstider på de flesta områdeskontoren. Det visade sig vara viktigt att kundansvariga hade flexibla arbetstider för att bättre svara upp mot kunders förväntningar när det gäller synlighet och tillgänglighet. I många fall är kunderna endast hemma på kvällar, vilket innebär att det är då kunder har tid att ta kontakt med bostadsföretaget eller vid de tidpunkter som bostadsföretaget har möjlighet att ta kontakt med kunder. Följande citat exemplifierar behovet av att ha flexibla arbetstider.

I vissa områden i MKB så har man stora problem med kommunikationen med hyresgästerna. Vi borde verkligen satsa på att gå ut och informera på kvällar om vad som händer i företaget och vilka regler som gäller i dessa områden. Om så behövs så får vi använda tolkar. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Informationsträffar, hembesök, besiktningar och besökstider kan med fördel till en viss grad formas efter kundernas behov av synlighet och tillgänglighet under andra tider än dagtid. En kunddialog kan skapa det förtroende som är så viktigt att ta tillvara och bygga vidare på för en långsiktig kundrelation. En del bostadsområden i MKB har tidigare arbetat med kundträffar och hembesök på kvällstid. Det finns dock ingen uttalad strategi vilket gör att olika bostadsområden arbetar efter sina egna metoder. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att de sociala skillnaderna mellan MKBs områden gör att sociala insatser måste sättas in i sitt sammanhang (se t.ex. Hickman och Robinson 2005). I testorganisationen började en del kundansvariga någon dag i veckan arbeta kvällstid för att kunna träffa fler kunder.

Vi har börjat göra hembesök på kvällarna, det är ofta uppskattat eftersom vi visar att vi bryr oss. Vi frågar om hyresgästerna trivs och så kollar vi om allt är ok i lägenheten. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

4.2.7 Kompetens och utbildningsbehov

Kompetensfrågan blev en viktig fråga i testorganisationen. Vad var det för kompetens som skulle behövas för att axla helhetsrollen i den lokala förvaltningen? Avgörande för att organisationsförändringar ska bli effektiva är att ledningen utgår från personalens förutsättningar och behov (Plakoyiannaki 2005; Tzokas 2001). Att förändra anställdas invanda arbetsroller kan skapa stress och medföra vissa risker för personalens hälsa vilket gör bostadsföretaget sårbart med tanke på ökade risker med sjukfrånvaro och sjukskrivningar. Till exempel visade det sig att kundansvariga som tidigare hade haft mer praktiska arbetsuppgifter kände sig osäkra i säljprocessen.

Jag skulle behöva en säljutbildning. Som det är nu känner jag mig stressad och osäker. Det är ju jätteviktigt att jag vet hur jag ska agera och lyckas hitta rätt kund som passar in och vill bo kvar. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

En del kundansvariga menade att det fanns ett behov av att höja kompetensen omkring vilka arbetsätt som resulterar i mest kundvärde, det vill säga hur man ska planera sin arbetstid för att uppnå bäst kundnytta. Detta åskådliggörs i citatet nedan.

Utbildning behövs i besiktningar, säljutbildning, tidsplanering och vad som ger bäst kundnytta i alla situationer. Vi diskuterar i princip aldrig hur vi ska prioritera vår dag. Det gör att vi alla agerar olika i våra roller. Ibland kan det få negativa konsekvenser för kunden. (Kundansvarig, MKB, 2005.)

Det framfördes även uppfattningar om behov av administrativ utbildning, fastighetsteknikutbildning och om hur anställda kan lägga upp underhållsplaner. Det framkom även att det fanns ett utbildningsbehov inom juridik, bostadssocialt arbete, social kompetens samt beställarekompetens. Följande två citat visar på en stor variation i vad frontpersonal ansåg sig behöva för utbildning från praktisk erfarenhet till ämnesspecifik kunskap.

Vi behöver mer utbildning kring det praktiska. (Kundansvarig, MKB 2004.)

Jag tycker följande skulle vara viktigt att satsa på i utbildningssyfte: social kompetens, stresshantering, bostadssocial kompetens, historia kring sitt område, hyreslagstiftningen med praktiska fall, ekonomi för att förstå och kunna planera budget, administration och teknisk systemkännedom. (Kundansvarig, MKB, 2005.)

MKB valde av strategiska skäl att rekrytera personal med olika kompetensbakgrund eftersom det speglade behovet av utbildning i testorganisationen samtidigt som ledningen var intresserad av att se hur personal med olika bakgrund lyckades axla helhetsrollen. Man kan dock konstatera att kompetensbakgrunden bland de kundansvariga var närmast identisk med husvärdrollen eftersom ledningen valt att rekrytera från de egna leden. Efterfrågan och diskussionerna om utbildning i syfte att höja kompetensnivån påverkades av MKBs utvecklingsprojekt som ökade medvetandet kring vad som var viktigt för kund, frontpersonal och MKB som bostadsföretag. Samtidigt kan det konstaterats att den förhållandevis låga utbildningsnivån bland stora delar av frontpersonalen blev ett litet hinder på vägen för en fungerande helhetsroll. Kompetensbehovet i helhetsrollen kan likställas med en miniförvaltare med praktisk tillämpning vilket gav MKB svårigheter med att internrekrytera från den egna personalstyrkan (omfattande kompetenskrav). Liedholm och Lindberg (1998) såg en stor svaghet i husvärdmodellen genom att den låga utbildningsnivån hindrade husvärdarna från att ges ett långtgående ansvar för administration med ekonomi. Att MKBs testorganisation misslyckades kan till viss del förklaras av ovanstående resonemang, men man ska inte förbise att både roll och områdesansvar utökades vilket kanske inte gav frontpersonalen en rimlig chans att nå effektivitet och bra service. Följande två citat visar att frontpersonalen är väl insatt i hur viktigt det är att lyssna och förstå kunden med avsikt att uppfylla kundernas förväntningar.

Jag tycker vi skulle behöva en beteendevetarutbildning som handlar om kundpsykologi, det skulle även vara bra med utbildning i juridik och kundbemötande. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Det skulle vara jättebra med konflikthantering för att klara av situationer med arga hyresgäster. (Kundansvarig, MKB 2004.)

Det framkom att det fanns en del problem inom MKB med att utnyttja den interna kompetensen. En anledning till det var att bostadsområdena fungerar som självständiga enheter i företaget. Metoder för att utnyttja den egna kompetensen efterfrågades eftersom ledningen insåg värdet av att använda sig av intern kompetens för att utveckla MKBs verksamhet. Grönroos (1998) anser att ett företag har stora vinster att hämta genom att tillvarata och utnyttja den interna kundkunskapen som förvärvats i tjänsteföretagens oändliga kundmöten. MKB har i en del fall använt sig av ett traineeprogram för nyanställda i syfte att lära upp personal och utnyttja företagets kompetens. Husvärdstraineeprogram har använts i MKB för att ge nyrekryterade en chans att arbeta sig in och lära känna MKBs organisation. Tanken är att husvärdstraneecierna har arbetat med olika handledare ute i olika

bostadsområden och att de allt eftersom fått mer ansvar för att till slut bli ansvariga för ett mindre eget område. MKB har även använt sig av ledningstraineeprogram som gått ut på att nyanställda med tilltänkta ledningspositioner fått arbeta i olika delar av företaget. Det finns ett behov av att frontpersonal inom MKB i större utsträckning får ta del av varandras erfarenheter oavsett om man är nyanställd eller inte. Erfarenheterna från bostadsområdena kan användas i hela företaget vilket gör metodfrågan till en viktig diskussion. Följande två citat markerar vikten av att MKB utnyttjar sitt erfarenhetskaptal och fungerar som ett enhetligt företag.

Jag tycker det är viktigt att föra upp diskussionen om hur vi ska ta tillvara och använda oss av varandras kompetens i MKB. Idag är det ingen som prioriterar frågor som rör internutbildning och erfarenhetsutbyte. Kanske beror det på att ingen fått ansvar för att arbeta med dessa frågor. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Vi har inte så mycket utbyte av varandra i MKB. Personalen ute på bostadsområdena och huvudkontoret arbetar självständigt och jag vet inte hur vi skulle kunna träffas mer. Helt klart finns det mycket kompetens bland de anställda i företaget som vi borde kunna utnyttja bättre. (Kundansvarig, MKB 2005.)

Testorganisationen med fokus på kunden bidrog till en diskussion inom MKB som handlade om hur man kan ta vara på kundernas erfarenheter. Det handlar om att skapa rutiner i olika arbetsituationer för att samla in kunderfarenheter. En del av de kundansvariga uppfattade att de fick mer tid till att lära känna kunden i testorganisationen jämfört med tidigare:

Idag tar jag mig mer tid för kunden, snackar och tar en kopp kaffe. Det är viktigt och jag får alltid veta mycket om allt möjligt. Ja, både bra och dåliga saker, jag lär mig hela tiden. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Det visade sig att MKB saknade tydliga rutiner och instruktioner som har att göra med kontinuerlig uppföljning och kvalitetssäkring av kundrelationen inom den kundnära organisationen (kundmätning). En del uppföljning görs i de olika bostadsområdena, men den är ofta kopplad till drift- och energiuppföljning och ekonomiska nyckeltal, som supportfunktionen i stort ansvarar för, samt uthyrning och omflyttningsstatistik. Det finns även en del mer ingående social statistik som beskriver MKBs bostadsområden. Den sociala statistiken har Malmö stadskontor sammanställt (se t.ex. Malmö stadskontor 2002). Malmö stadskontors sammanställning beskriver åldersammansättning, sysselsättning, familjestorlek, antal personer med försörjningsstöd och hur många personer som har utländsk bakgrund i MKBs bostadsområden. En del statistik är gammal men ger en övergripande bild av det sociala tillståndet i MKBs bostadsområden.

Vid ett flertal tillfällen har MKB anlitat ett externt marketingföretag för att få kunskap om hur de anställda uppfattar sin roll, MKB och hur kunderna upplever nivån på servicen. Det kan tilläggas att undersökningarna är högst begränsade. MKB saknar en övergripande undersökning som tar vara på kundernas åsikter i alla MKBs områden. Begränsade undersökningar ger viktig information och ska i viss utsträckning användas vid sidan av mer övergripande undersökningar. MKB har till exempel inte valt att ansluta sig till Nöjd Kund Index (NKI) eftersom man anser att den typen av undersökningar inte ger värdefull information om orsakerna till de problem som finns. Vad som kan konstateras är att MKB behöver bli bättre på att återföra värdefull kundkunskap från de olika bostadsområdena samt bättre ta tillvara entreprenörers värdefulla kundkunskap och erfarenheter i organisationen. Forskning visar hur en processbaserad förvaltning ger förutsättningar för uppföljning (se t.ex. Sharp et al. 2004). Citatet som följer markerar problem med samverkan och återföring av kunskap från samarbetspartners.

Vi är dåliga på att använda oss av våra entreprenörers erfarenheter. Jag använder mig ofta av förvaltningsservice och det fungerar väl ok. Jag tycker dock att vi borde kommunicera mer med varandra. Till exempel har jag länge tyckt att förvaltningsservice enbart släcker eld, de borde bli mer förebyggande och jobba närmare oss. Det gäller även andra entreprenörer och inte bara förvaltningsservice. (Kundansvarig, MKB 2004.)

4.2.8 Att utgå från kunden

MKB har ett stort behov av att utgå från kunden i den lokala förvaltningen. Det handlar om att prioritera kunder och förstå kunders individuella uppfattning om vilka krav som ställs på själva serviceerbjudandet. Skillnaderna i kundernas kravnivå och förväntningar på serviceerbjudandet varierar kraftigt mellan olika bostadsområden. I testorganisationen framkom det att de anställda poängterade vikten av kundtid, det vill säga att frontpersonal känner att man ger tillräckligt med tid i kundmötet.

Jag anser att kundkontakten är av avgörande betydelse för hur MKB blir uppfattat och om kunderna är nöjda med det jobb vi gör. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

I en del bostadsområden finns självförvaltning. Bostadsområdet Holma tillhör MKB och är en föregångare när det gäller självförvaltning. Självförvaltningen startade i början av 1990-talet och engagerar idag cirka 15 % av hyresgästerna. MKB förser självförvaltarna med verktyg och handledning vid behov för en hyresreduktion på 300 kr i månaden. Självförvaltningen har uppmärksamats för sina goda sociala och fysiska synergieffekter på bostadsområdet (Martinson 2005). Själv-

förvaltningen kräver mycket extra kundtid för att den ska fungera på ett optimalt vis och för att intresset ska bibehållas bland kunderna. Den sociala situationen och kunders varierade krav/behovsnivå framstod som avgörande för hur frontpersonalen prioriterar sin arbets- och kundtid. Det framkom även att all arbetstid är viktig för kunden oavsett om det rör sig om ett kundmöte eller andra arbetsuppgifter.

Tänkandet bland oss kundansvariga måste förändras. Det är inte bara direktkontakten som är viktig för nöjdhetsnivå utan även all annan tid, såsom exempelvis ifyllande av blanketter och administrativt arbete. Allt som görs för kunden är egentligen kundtid. (Kundansvarig, MKB 2004.)

Samtidigt ansåg de flesta kundansvariga att direktkontakten är en avgörande faktor för hur kundrelationen ska utvecklas. MKBs försök med att organisera kundprocessen inom bostadsområdesnivå är ett försök att synliggöra kundkontakter. Det är dock viktigt att fråga sig om en så pass bred roll kan utveckla kundrelationen? En bred roll medför mycket ansvar och ställer stora krav på den enskilde individen. Det handlar om att skapa förutsättningar i arbetsrutiner och arbetsuppgifter för att prioritera direktkontakten med kunder. Saugères et al. (2000) visar upp positiva effekter för områdesbaserad förvaltning, som visat sig förbättra förståelsen för hyresgästernas behov.

Det är genom den direkta kontakten vi har en möjlighet att sysselsätta kunder, det vill säga att aktivt engagera kunder i olika frågor. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Som nämnts tidigare har det visat sig att kundansvariga i testorganisationen arbetade på olika sätt beroende på bostadsområdets karaktär och framförallt beroende på den individuella kompetensbakgrunden. Det innebär att det är viktigt att frontpersonal prioriterar arbetsuppgifter som är direkt kundrelaterade.

Vår områdespersonal måste vara professionell och utnyttja rätt situationer att ge kunder tid att fråga om olika saker. Man får inte tro att man kan springa omkring och dricka kaffe vareviga dag med olika kunder. Det handlar om att prioritera sin tid rätt och vid olika ärenden ta tillfället i akt och prata med kunder. Man ska ju förstås vara trevlig och tillmötesgående i alla situationer, men man får aldrig glömma bort att vara effektiv. (Ledning, MKB, 2005.)

En del kundansvariga tyckte det var svårt att arbeta i en ny roll (t.ex. tidigare husvärd). Problemen innebar att personalen hade svårt för att känna sig hemma i sina nya arbetsuppgifter som till exempel säljprocess vilket i en del fall ledde till att kundansvariga inte förändrade sitt arbetssätt nämnvärt. En skillnad blev att frontpersonalen prioriterade kundkontakten med nya kunder. Följande citat visar på svårigheter med att anpassa sig till en ny roll.

Mina nya säljuppgifter har tagit så mycket tid att jag har inte haft tid att småprata med kunder ute i bostadsområdet som tidigare. Det känns ibland som vi tvingas prioritera nya kunder vilket gör att gamla kunder glöms bort. (Kundansvarig, MKB, 2004.)

Även kundansvariga med annan bakgrund (t.ex. tidigare säljare) visade sig i ett inledningsskede ha svårt med arbetsuppgifter som skilde sig från den roll man haft tidigare.

Det tar tid att komma in i mina nya arbetsuppgifter. Det är inte helt enkelt. Jag har ju inte så mycket praktisk erfarenhet eftersom jag jobbat som säljare tidigare, men mina kollegor ger mig ett stort stöd. Utan deras kunskap och hjälp hade det varit svårt för mig att jobba i min nya roll. (Kundansvarig, MKB 2004.)

4.2.9 Testorganisationens operativa resultat

Det går att konstatera att helhetsrollen fungerade med ett varierat resultat ute på MKBs testbostadsområden. En del frontpersonal lyckades mycket bra i sina nya roller medan andra hade svårare för att hitta rätt. Orsaker till detta var bland annat områdenas varierande sociala förutsättningar och personalens olika kompetens och ambitionsnivå. Framförallt kan fördyrade förvaltningskostnader ses som den primära faktorn till varför MKBs ledning valde att överge testorganisationen till förmån för teamorganisation med en utökad förvaltning i egen regi. Helhetsrollen innebar att frontpersonalen både fick ett större operativt helhetsansvar och fler hyresgäster/lägenheter än den tidigare husvärdorganisationen. Det är viktigt att nämna att helhetsrollen innebar en personalminskning vilket både facket och den kundnära personalen motsatte sig.

Det är av betydelse för framtida utvecklingsarbete att sammanfatta erfarenheter från helhetsrollen. Frontpersonalen i testorganisationen blev både tryggare och säkrare efterhand som de kom in i sina nya arbetsuppgifter i rollen som kundansvarig. Det innebar att de flesta som provat på arbetssättet inte såg några praktiska hinder för den breda rollen efterhand som man kom in i den. Det visade sig dock att prioriteringar och fokus i en del fall legat på nya kunder via säljprocessen,

vilket som nämnts tidigare bidrog till att gamla kunder inte prioriterades. Frontpersonal i testorganisationen ansåg bland annat att det var av avgörande betydelse för kundernas kvalitetsuppfattning att frontpersonalen alltid fanns tillgänglig och hade tillräckligt med tid för individuella kundmöten med stöd och samverkan i olika sociala projekt. Frontpersonalen framförde i intervjuer att synlighet, samarbete med entreprenörer och andra viktiga aktörer för kunden var viktiga inslag i det operativa förvaltningsarbetet. Helhetsrollen i sig, med ett totalansvar för kundprocessen inom bostadsområdet, visade sig innehålla många positiva aspekter. MKBs utvecklingsprojekt (testorganisationen) resulterade i teamorganisationen som är ett försök att omsätta erfarenheterna från testorganisationen och husvärdsorganisationen med målsättning att utveckla frontpersonalens operativa förvaltningsarbete, MKBs varumärke/image, resultat och relation till kunderna. De avgörande erfarenheterna från testorganisationen som bidrog till att MKBs ledning övergav detta koncept sammanfattas i följande tre punkter:

- a) För dyrt. Helhetsrollen resulterade i att bostadsområdespersonal beställde in fler externa tjänster än tidigare vilket gav upphov till skenande förvaltningskostnader och att kundkontakt mer flyttades ut på entreprenörer.
- b) Svårt för ledningen att rekrytera. Man upplevde att helhetsrollen var för bred och det var svårt att avgöra vilken kompetens som behövdes. Dessutom tyckte ledningen det var svårt att rekrytera från de egna leden på grund av den nya breda rollen.
- c) Mer administrativt arbete med utökat områdesansvar resulterade i att personalen blev både mindre tillgänglig och mindre synlig för kunderna.

De samlade erfarenheterna från testorganisationen ledde in MKB på en ny omorganisation. Eftersom utvecklingsarbetet av testorganisationen tagit lång tid kände ledningen att ett beslut kring MKBs framtid måste fattas. Resultatet blev etableringen av teamorganisationen i hela MKB. Denna gång upprättades inga försöksområden utan ledningen valde att ta en chansning.

4.3 Teamorganisationen

4.3.1 Resurs- och ansvarsfördelning

I den nya kundnära organisationen (teamorganisationen) har MKB valt att behålla de goda erfarenheterna från testorganisationen. Det innebär att kundprocessansvaret inom bostadsområdet bibehålls men fördelas på fler anställda med olika roller för att avlasta och göra det enklare för frontpersonalen att koncentrera sig på sina specifika arbetsuppgifter. Följande nio processer beskriver ansvarsfördelning/aktiviteter bland frontpersonalen i teamorganisationen i den kundnära organisationen. Först beskrivs processer med delat ansvar, därefter processer med individuellt ansvar inom området och sedan intern och extern support. Processindelningen är uppbyggd på samma sätt om testorganisationen med skillnaden att ansvaret delas eller är fördelat på fler i frontpersonalen. Nedan redovisas det operativa ansvarsområdet, frontpersonalens nya roller och instruktioner för läsning av tabeller.

Den operativa ansvarsfördelningen i teamorganisationen

Områdesbaserad

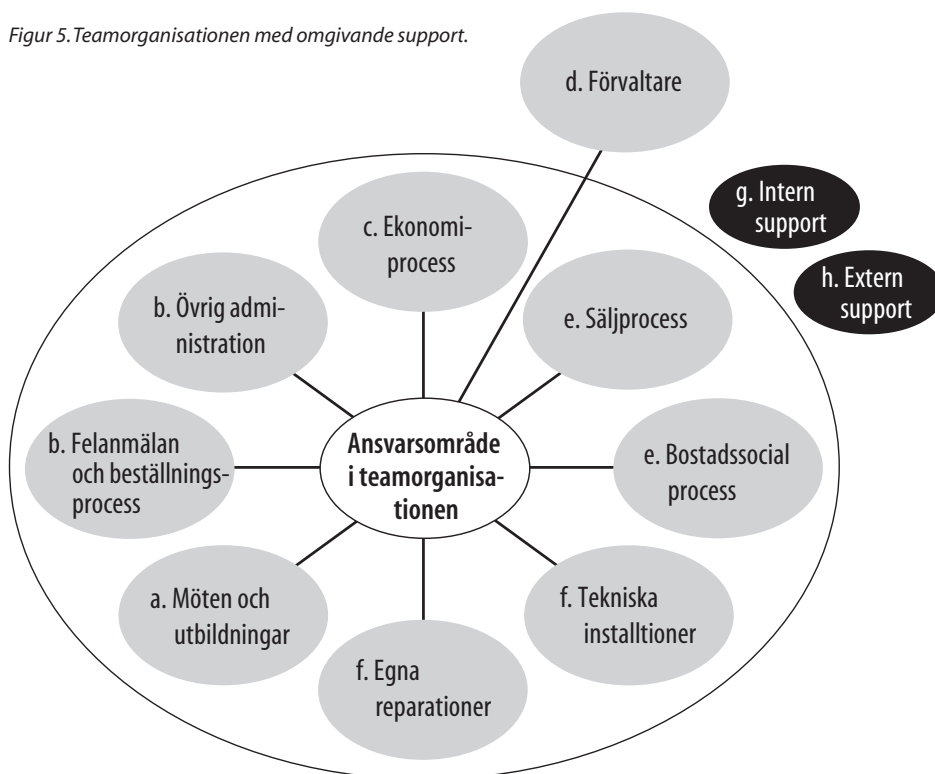
- a. Kundvärd, husvärd och förvaltare*
 - Möten och utbildningar
- b. Kundvärd och husvärd*
 - Felanmälan/beställningsprocess
 - Övrig administration
- c. Kundvärd och förvaltare*
 - Ekonomiprocess
- d. Förvaltare*
 - Fastighetsteknik med ekonomi och personalansvar
- e. Kundvärd*
 - Säljprocess
 - Bostadssocial process
- f. Husvärd*
 - Egna reparationer
 - Tekniska installationer

Supportbaserad

- g. Intern support*
 - Nybyggnadsenhet
 - Ekonomienhet
 - Bostadssocial enhet
 - Marknad och försäljning
 - Fastighetsteknisk enhet
 - IT-avdelning
 - Lokalgrupp
- h. Extern support*
 - Entreprenörer för skötsel och underhåll inom den kundnära organisationen
 - Olika centralt organiserade teknik konsulter som stöd för den kundnära organisationen (se avsnitt 2.1.3 och 4.2.1)

Figuren nedan beskriver det operativa ansvarsområdet i teamorganisationen. De inre processringarna visar frontpersonalens olika ansvarsområden i teamet. De yttre ringarna är stödjande support till teamet.

Figur 5. Teamorganisationen med omgivande support.



De operativa processernas innehåll är desamma som i testorganisationen. Skillnaden är att processansvaret är fördelat på fler i frontpersonalen inom teamet ute på bostadsområdet (se avsnitt 4.2). Det betyder att MKB valt att använda sig av de goda erfarenheterna från helhetskonceptet. Det unika som bevaras från testorganisationen och som lagts på kundvärdar är ansvaret för säljprocess och bostadssocialt arbete. Det unika som bevaras från husvärdsorganisationen och läggs på husvärdar är övergripande skötselansvar med utökade egna regilösningar som framförallt omfattar det inre underhållet och service för avhjälpning av fel. Frontpersonalen arbetar i team som utgår från de kundnära kontoren på bostadsområdet. MKBs ledning har även beslutat att satsa på vidareutbildning av husvärdar och kundvärdar. Kundvärdarnas utbildning kommer att inriktas på sälj-, bostadssocial- och besiktningsutbildning. Husvärdarnas utbildning kommer att anpassas efter de anställdas kompetens/förutsättningar och bostadsområdets behov med en inriktning på reparationskompetens. Nedan beskrivs hur förändringen påver-

kar frontpersonalen. Det framgår tydligt att de olika ansvarsområdena i den kundnära organisationen fördelas på fler personal i arbetsteam.

- a) Större delen av frontpersonalen i testorganisationen började i teamorganisationen som kundvärdar med ett helhetsansvar för säljprocess, bostadssocialt arbete och kontakter med lokalhyresgäster. De flesta som rekryteras till kundvärdrollen är gamla husvärdar.
- b) MKB bevarade husvärden som får ansvar för reparationer, skadegörelse, service för avhjälpning av fel och kontroll av tekniska installationer. De flesta som rekryteras till husvärdrollen är redan husvärdar.
- c) MKB skapar en ny förvaltarroll med ett personalansvar och övergripande ansvar för såväl ekonomi som fastighetsdrift. De flesta som rekryteras till förvaltarrollen är gamla coacher men ny personal utifrån är att vänta. Förvaltarrollen påminner om fastighetscoachrollen med ett förtydligat områdesansvar och personalansvar för operativ frontpersonal.
- d) Samtidigt får den lokala förvaltningen stöd av medhjälpare som en extra resurs i bostadsområden med särskilda behov och de ska fungera som ett stöd till husvärden. De flesta medhjälpare är gamla husvärdar som vill ha mindre ansvar med enklare arbetsuppgifter. Medhjälpare har inget eget ansvar utan får arbetstilldelning av husvärdarna ute på områdena.

Tabellinstruktioner

Tabell (1, 2, 3) visar personalfördelning, ålder, arbetstid i MKB och utbildningsnivå och innehåller samtliga svarande (79 p). Understruken siffra innebär att resultatet är extra intressant att notera. Efterföljande sex tabeller (4, 5, 6, 7, 8, 9) är indelade i två nivåer, a och b, vilka redogör för frontpersonalens uppfattningar om teamorganisationen. Nivå a (79 p) innehåller samtliga svarande. Nivå b (19 p) innehåller en del av samtliga svarande som varit med i utvecklingen av testorganisationen. Svaren är avrundade i procent.

Skillnaden i ansvarsfördelning och områdesstorlek jämfört med husvärdorganisationen och testorganisationen är både intressant och viktig att diskutera. Nedan presenteras en tabell med ansvarsfördelning i MKBs kundnära organisation. Tabellen visar att det är stora skillnader när det gäller hur områdesansvaret har fördelats mellan de olika rollerna. Förvaltarna är knutna till flera områden och medhjälparna är endast placerade i vissa områden med särskilda behov. Vad man generellt kan konstatera är att den lokala förvaltningen fått något mindre resurser jämfört med husvärdorganisationen som styrts om till uthyrning, det vill säga

säljfunktion. Det bör tilläggas att tabellen endast åskådliggör resursfördelningen i MKBs kundnära organisation. I verkligheten skiljer sig områdesstorleken och storleken på personalens ansvarsområde beroende på områdenas egenskaper och personalens individuella förmåga (MKB 2005).

	Områden	Förvaltare	Kundvärd	Husvärd	Medhjälpare
Antal	21	8	30	51	18
Ansvarsområde i genomsnitt	1 050 hg/område	2 750 hg/fv	730 hg/kv	430 hg/hv	Inget eget ansvar

Tabell 1. Personalfördelning i teamorganisationen.

Den generella skillnaden i resursfördelning jämfört med husvärdorganisationen är inte speciellt stor. Stora variationer finns dock mellan olika områden. Eftersom teamorganisationen innebär nytillkomna arbetsprocesser jämfört med tidigare kan man konstatera en resursminskning inom den operativa förvaltningen (se tabell 1). Då MKB har en uttalad strategi i teamorganisationen att utöka egna regilösningar kan minskade resurser tyckas vara fel utvecklingsväg. Det är viktigt att komma ihåg att skillnaden generellt är liten eftersom medhjälparna blir ett resurstöd i några av MKBs svårförvaltade områden. Kundvärden är en ny roll som kommer att avlasta husvärden i vissa arbetsprocesser samtidigt som MKB i högre grad satsar på säljprocess. Det är svårt att bedöma skillnaderna jämfört med tidigare organisationsformer och mellan de olika områdena. Klart och tydligt är att teamet ute på bostadsområdet måste fungera och samverka i det dagliga arbetet för att uppnå effektivitet. Nedan ser vi att den totala resursfördelningen är närmast identisk med den gamla husvärdorganisationen om man räknar all frontpersonal i förhållande till antal bostäder och lokaler.

Husvärdorganisationen

- Cirka 200 lägenheter/hyresgäster per husvärd (Liedholm & Lindberg 1998).

Testorganisationen

- I genomsnitt cirka 330 lägenheter/hyresgäster per kundansvarig (MKB 2004.)

Teamorganisationen

- I genomsnitt cirka 200 lägenheter/hyresgäster per frontpersonal (MKB 2005).

4.3.2 Teamet

Teamorganisationen uppfattades först som ett alternativ till den ursprungliga tilltänkta organisationen men växte efterhand fram som det bästa alternativet för MKB. Teamkänslan och upplevelsen av att mer arbeta tillsammans var en stor skillnad jämfört med testorganisationen (helhetsrollen) och husvårdsorganisationen som innebar ett mer självständigt arbete. MKB har strävat efter att teamen ska innehålla olika typer av kompetens. Målsättningen är att frontpersonalen ska ha möjlighet att lära sig av varandra och stödja varandra i olika arbetsituationer. Viktiga kriterier som har betydelse för kunderna är bland annat att frontpersonalen är tydlig mot kunderna, håller löften och reagerar snabbt på kunders önskemål.

En bra sak för MKB är snabb service och att gruppen håller vad man lovar, det vill säga ger raka besked. (Frontpersonal, MKB, 2005.)

Teamorganisationen togs inledningsvis emot med stor skepsis bland en del av frontpersonalen. Till exempel tyckte flertalet av de kundansvariga i MKBs testorganisation att de börjat hitta rätt i helhetsrollen och att den nya kundnära organisationen enbart innebar ännu en ny omställning vilket skapade stress och oro. Följande citat visar att man var besviken över att MKB valde en annan utvecklingsväg än vad som var tänkt från början.

Jag förstår mig inte på ledningen. Jag tycker vi börjat hitta rätt i den nya organisationen och alternativspåret känns svårt. Visst är det viktigt med gruppgemenskap, men det kan vi få ändå. Vi är ju ändå flera som delat samma områdeskontor i testorganisationen. (Frontpersonal, MKB, 2005.)

Gruppgemenskap och samverkan inom bostadsområdet verkar ha stor betydelse för frontpersonalen. Majoriteten av frontpersonalen har ändrat sin skeptiska inställning till teamorganisationen efterhand som man kommit in i sina nya roller och ser många fördelar med att tydligare samarbeta i grupp.

Gruppen, teamet är bra på att hantera stress vilket gör att man hjälper varandra vid problem. Är det något jag inte förstår eller kan så kan alltid någon annan det. Vi lär av varandra och varandras misstag. (Frontpersonal, MKB, 2005.)

Det var enklare för oss att fortsätta jobba utan några större komplikationer när ledningen införde den nya organisationen i hela MKB. Det var mycket stressigare i början av rollen som kundansvarig. Då visste man ingenting och uppbackningen var alldeles för dålig. Man kände sig jätteensam. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

Teamorganisationen anses skapa trygghet genom att frontpersonalen till skillnad från tidigare inte känt sig lika utlämnad. I teamorganisationen kan det arbeta flera husvärdar och kundvärdar i bostadsområdet beroende på storleken på området. Resurstilldelningen är tänkt att vara beroende av antalet lägenheter och hur svårförvaltad bostadsområdet anses vara. Följande citat lyfter fram de positiva effekterna av att MKB blir mindre sårbar inför sjukskrivningar och semesterledighet i teamorganisationen.

Teamet gör oss mindre sårbara för sjukskrivningar, vi kan täcka för varandra i korta perioder. När det gäller längre semestrar och sjukskrivningar borde MKB arbeta fram en personalpool som snabbt kan gå in och täcka vid behov. (Frontpersonal, MKB, 2005.)

4.3.3 Nya förutsättningar i organisationen

Sammanfattningsvis är signalerna kring hur MKB utvecklar den nya kundnära organisationen positiva. Det fanns en del oro och misstro inom MKBs organisation. En del misstro verkar ha bottnat i frontpersonalens rädsla för att förlora sina jobb, samt fackföreträdares misstro mot att utvecklingsarbetet i den kundnära organisationen är ett sätt för MKBs ledning att minska ner på personalstyrkan. De flesta i frontpersonalen tyckte att det inte finns något utrymme för personalminskningar.

Det är viktigt att vi inte tar bort personal på områdena. Belastningen är redan stor och som jag ser det så verkar den nya organisationen vara ett sätt för ledningen att spara pengar eftersom områdespersonal har minskats på testområdena. (Frontpersonal, MKB, 2005.)

Testorganisationen visade på brister i MKBs organisation vad gäller organisationsförståelse, arbetsbelastning, ledning, styrning och resursfördelning. Teamorganisationen kan om möjligt tydliggöra resurser, roller och stödjande processer så att MKB formar sin verksamhet efter kundens behov och situation. En tydlig kundnära organisation med genomförbara områdesmål kopplade till de mål företaget vill uppnå kan förenkla arbetet med att utveckla serviceerbjudandet och skapa förutsättningar för uppföljning och kvalitetssäkring (jfr Sharp et al. 2004).

Jag är övertygad om att vissa saker måste vara policy även om man ska kunna anpassa sin arbetssituation efter området. (Frontpersonal, MKB, 2005.)

I teamorganisationen är det tänkt att vi ska arbeta mer uttalat med områdesstrategier, det vill säga individuella bostadsområdesmål med utgångspunkt i kultur, historia och kunskap från bostadsområdet. Det är även viktigt att kundrekryteringen blir mer nyanserad för att man ska kunna hjälpa kunder till rätt område samtidigt som information ger ny kunskap som kan utveckla företaget. (Ledning, MKB, 2005.)

Behovet av att tydliggöra roller, rutiner och resurser upplevs vara nödvändigt inom MKB. MKBs ledning kommer att få svårt att strukturera upp den kundnära organisationen med supportfunktion på rätt sätt utan att det går ut över individuella och skilda behov i olika områden. Till exempel upplevs det vara stora skillnader i hur mycket kunderna vill se bostadsområdespersonal vilket innebär att det finns en varierande acceptansnivå och uppfattning bland kunderna för frontpersonalens agerande och vilken servicenivå kunder förväntar sig (se t.ex. Feurs 2002; Grönroos 2002). Några av MKBs bostadsområden har dåligt rykte med en svag identitet vilket ställer stora krav på frontpersonalen. MKB behöver inrikta sina krafter på kommunikation, vilket innebär att chefer och ledning behöver bli mer delaktiga och synliga i den kundnära organisationens arbete.

Inom MKB har det funnits en tendens till att många olika viljor dragit företaget åt olika håll vilket lett till en fragmentering av bostadsområdenas resurser och stödfunktioner. Det har lett till att en del personal inom MKB uppfattar bostadsföretaget som ostrukturerat och för individanpassat. Förutsättningen för att få teamorganisationen att fungera är samarbete över de interna funktionsgränserna, det vill säga att stödprocesser och andra supportresurser avlastar och arbetar i enighet med de delar av MKB som har hand om kundkontakter (jfr Sharp et al. 2004). Det är även viktigt att MKBs frontpersonal blir införstådd och delaktig i ledningens målsättning med att kundorientera verksamheten. Ofta kan mentala föreställningar om att någonting är på ett visst sätt som gör att kunder inte förstår, får en positiv inställning eller uppfattar vad som ingår i serviceerbjudandet/hyran (jfr Blomé, 2004). Citatet nedan visar att ledningen vill förändra kunders och anställdas mentala inställning kring hyresrätten genom att utveckla den kundnära organisationen.

Vår uppgift blir framöver att försöka förändra kundens inställning till hyresrätten som någonting dåligt. Vi måste bli bättre på att berätta om vilken service som ingår i hyran. Det innebär att frontpersonalen arbetar med ett brett förvaltningsperspektiv och inte enbart riktar in sig på att göra det nödvändigaste. MKB är inte medveten om att man säljer lyxkoncept för kunderna. Ledning och andra medarbetare måste ändra perspektivet bort från att tro att man är i någon sorts social housing bransch. Vi vill erbjuda hög kvalitet med boende för alla kundgrupper. (Ledning, MKB, 2005.)

Det är viktigt att ta till sig att frontpersonalen i testorganisationen upplevde positiva signaler från kunder om att servicenivån i serviceerbjudandet utvecklades vid införandet av helhetskonceptet för kundprocessansvar på bostadsområdet. Flera intervjuade kundansvariga vittnade om kundernas positiva inställning.

Vi har fått en positiv respons från kunder kring de förändringar som gjorts med ett helhetskoncept på bostadsområdet, det känns jätteviktigt. (Frontpersonal, MKB, 2005.)

Samtidigt är det viktigt att MKB inte slår sig till ro utan inser värdet av att kundorientera organisationen genom att fortsätta utveckla serviceerbjudandet. Förändringar som görs behöver alltid utvecklas och följa med kundernas krav och förväntningar. Även om servicestruktur och resursfördelning optimeras behöver det inte leda till en utveckling. En organisationsförändring kan bli pappersmässig och behöver inte leda till någon större förändring, speciellt inte när man som i MKBs fall valt att använda befintlig personal i nya frontroller. Ska förändringen verkligen bli tydlig måste MKB fördjupa sig i de olika förvaltningsprocesserna och tillsammans med berörda parter utvärdera och fundera över förbättringar. Det är även nödvändigt för MKB att arbeta vidare med att kommunicera ut ledningens budskap om framtiden och ta fasta på kundernas uppfattningar i beslutsunderlag. Hickman & Reid (2002) är överens om hur viktigt det är för offentliga bostadsföretag att utgå från det sammanhang man befinner sig i genom att ta reda på hyresgästers uppfattningar. Ett viktigt kriterium för förvaltare är medvetenhet om sociala, ekonomiska och kulturella skillnader mellan olika platser och hur man tar hänsyn till dessa i föreslagna åtgärder. MKBs frontpersonal behöver bli bättre på att lyssna av nya och avflyttande kunder för att öka möjligheterna till att utveckla serviceerbjudandet och det förebyggande förvaltningsarbetet.

Vi får aldrig stagnera eller slå oss till ro utan måste ständigt utveckla oss och våra tjänster. Det handlar om att lyssna av sin omgivning och vidta åtgärder som passar in i sitt sammanhang. (Ledning, MKB, 2005.)

4.3.4 Frontpersonalens bakgrund

Frågorna i enkätundersökningen kretsade kring om frontpersonalen upplevde att MKB utvecklades i och med införandet av teamorganisationen (se bilaga 1). Undersökningen avser att ta reda på hur frontpersonal inkluderande förvaltare, kundvärdar, husvärdar och medhjälpare uppfattar MKBs nya kundnära organisation. Markerade siffror kommer i fortsättningen vara extra viktiga att notera.

Svarsfrekvensen blev cirka 75 % (79/106). Av de svarande är cirka 22 % kvinnor (17 st) och 78 % män (62 st). Det innebär att MKBs frontpersonal är mansdominerad. Av samtlig frontpersonal har 24 % (19 st) på olika sätt varit involverade i försöken med testorganisationen. Av samtliga svaranden har 18 % (14 st) valt att svara skriftligt. Åsikterna har grupperas i sju grupper som återspeglar frontpersonalens kommentarer och presenteras nedan i ordningsföljd.

Kommentarer från frontpersonal i enkäten

- a) Risk att personalminskningen påverkar servicekvaliten.
- b) Den kundnära organisationen fungerade bra tidigare och den nya innebär inte någon större förändring.
- c) Ett tydligt behov och en förhoppning om att arbetsledningen utvecklas med tydligare roller och ansvarsfördelning.
- d) Lägenhetsbesiktningen fungerar inte effektivt ur ett kund- och kostnads-perspektiv.
- e) Gruppsammansättningen i teamet får stor betydelse för framgång.
- f) Utbildningsbehov med avsaknad av konkreta förslag och tydligare direktiv från ledningen.
- g) Enkäten kom ut i ett för tidigt skede vilket bidrog till att det blev svårt att svara på vissa frågor.

Genomsnittsåldern inom MKB är hög och många i frontpersonalen har varit anställd inom MKB i många år. Enligt tabell 2 nedan har hela 66 % en högre ålder än 40 år (24 % är över 50 år) samtidigt som 48 % av frontpersonalen varit anställd inom MKB i mer än 10 år.

ÅLDER	18–29 år	30–39 år	40–49 år	50–65 år
	5 % (4)	29 % (23)	42 % (33)	24 % (19)
TID I MKB	0–2 år	3–5 år	6–10 år	10+ år
	11 % (9)	13 % (10)	28 % (22)	48 % (38)

Tabell 2. Ålder och tid i MKB.

MKB har en stark tradition av att personalen växer in i företaget och får mer och mer ansvar om viljan finns. Det innebär att lågutbildad personal med andra kvalifikationer har haft goda möjligheter att göra karriär i företaget. Det finns klara risker med att ha för liten personalomsättning som kan slå tillbaka på företaget när mycket kompetens kan försvinna ur företaget på en och samma gång vid till exempel pensionsavgångar.

Jag tror att många ser vissa risker med att vi har så lite personalomsättning. Många av de yngre medarbetarna vill utveckla sig själva och MKB medan andra inte har samma glöd. Det finns ett stort motstånd i vår organisation. Det beror delvis på ambitionsnivån men även på invanda arbetssätt som sätter käppar i hjulen för utveckling. (Ledning, MKB 2005.)

En äldre personalstyrka kan i en del fall ha svårare att anpassa sig till nya roller och arbetsuppgifter. Det är dock viktigt att komma ihåg att personal med många års erfarenhet har kunskap (tyst kunskap) som i många fall är en enorm tillgång för bostadsföretaget. MKBs strävan efter en blandning av olika åldrar, utbildningsbakgrund och könsfördelning har misslyckats (22 % kvinnor, 5 % yngre än 30 år, 66 % äldre än 40 år (varav 24 % är över 50 år), 48 % har arbetat mer än 10 år och 68 % med yrkesutbildning). Det är viktigt att komma ihåg att det inte finns några konkreta belägg för att en personalmix är att föredra. Det är dock uppenbart att olika kompetenser kan bidra till diskussion och mångfald vilket borde gynna MKBs utveckling.

Tabellen nedan beskriver frontpersonalens utbildningsnivå och det visar att endast en liten del av de anställda har läst på högskola och universitet samtidigt som den största andelen 56 % har en yrkesutbildning. En liten andel har en endast grundskoleutbildning vilket kan förklaras av den höga andelen äldre personal.

UTBILDNINGSNIVÅ	
Grundskola	13 % (10)
Gymnasieskola	23 % (18)
Grundskola + yrkesutbildning	28 % (22)
Gymnasieskola + yrkesutbildning	28 % (22)
Eftergymnasial utbildning	9 % (7)

Tabell 3. Utbildningsnivå.

Sammansättningen av frontpersonalen när det gäller ålder, kön utbildning och anställningstid är intressant att analysera. Tänkvärda frågor att fundera kring är om den anställdes ålder och arbetstid kan försvåra MKBs förändring med hänsyn till gamla invanda arbetsätt. Samtidigt är det viktigt att fundera kring hur kompetensläget är bland frontpersonalen och hur den kan utvecklas för att tillmötesgå teamorganisationens nya behov. Det är vanligt att kompetensbehovet bland bostadsföretagens frontpersonal styrs av yrkesutbildningar med olika inriktningar. Är det tänkt att MKBs ledning ska utveckla dessa inriktningar och vad för slags frontpersonal har en framtida kundmedveten förvaltning behov av? Det är klart och tydligt att teamorganisationens frontpersonal behöver komplettera varandra och att ett optimalt arbetsteam sätts samman av den kompetens som bäst återspeglar behoven i MKBs olika områden. MKBs ledning har en uttalad strategi att utöka egna regilösningar i förvaltningen och med hjälp av teamen åstadkomma så effektiva arbetslag som möjligt.

Vi vill styra våra utbildningar för frontpersonalen på ett sätt som speglar behoven i våra områden. För husvärden handlar det om att förbättra reparationskompetens. Kundvärden ska i första hand få besiktningsutbildning. Individens behov vid sidan om områdenas skilda behov och teamets kompetenssammansättning ska vägas samman och avgöra våra utbildningssatsningar. (Ledning, MKB 2005.)

4.3.5 Den nya servicestrukturen

Kommer den nya servicestrukturen att utveckla och underlätta informationsläget och det interna arbetet för frontpersonalen i MKB? Helhetsperspektivet innebär i teorin att själva arbetsteamet ute på bostadsområdet ska ha större ansvarstagande och mer kontroll över samtliga aktiviteter i kundprocessen. Tabellen nedan redovisar frontpersonalens åsikt om hur de uppfattar att servicestrukturen utvecklas. Först en kort beskrivning av hur läsaren ska läsa kommande tabeller.

Följande sex tabeller (4, 5, 6, 7, 8, 9) är indelade i två nivåer, a och b, och redogör för frontpersonalens uppfattningar om teamorganisationen. Nivå a (79/106 p) innehåller samtliga svarande i teamorganisationen. Nivå b (19 p) innehåller samtliga svarande som varit med i utvecklingen av testorganisationen. Svaren är avrundade i procent (cirka).

SVARSALTERNATIV Se bilaga 1 för hela frågeställningar	Instämmer helt (cirka)	Instämmer delvis (cirka)	Varken bättre eller sämre (cirka)	Instämmer inte (cirka)	Instämmer inte alls (cirka)	Ingen åsikt (cirka)
1. Tydliggörande av roller	a 18 % (14) b 42 % (8)	a 35 % (28) b 32 % (6)	a 29 % (23) b 16 % (3)	a 8 % (6) b 0 % (0)	a 2 % (4) b 0 % (0)	a 8 % (6) b 10 % (2)
2. Frontpersonalens samarbete utvecklas	a 19 % (15) b 37 % (7)	a 32 % (25) b 32 % (6)	a 29 % (23) b 21 % (4)	a 7 % (6) b 0 % (0)	a 5 % (4) b 0 % (0)	a 8 % (6) b 10 % (2)
3. Samtlig personals samarbete utvecklas	a 13 % (10) b 26 % (5)	a 20 % (16) b 21 % (4)	a 29 % (23) b 16 % (3)	a 19 % (15) b 21 % (4)	a 8 % (6) b 6 % (1)	a 11 % (9) b 10 % (2)
4. Uppföljning förenklas	a 24 % (19) b 53 % (10)	a 24 % (19) b 21 % (4)	a 28 % (22) b 11 % (2)	a 12 % (10) b 5 % (1)	a 4 % (3) b 0 % (0)	a 8 % (6) b 10 % (2)
5. Informations- spridning förbättras	a 8 % (6) b 0 % (2)	a 22 % (17) b 37 % (7)	a 35 % (28) b 27 % (5)	a 9 % (7) b 5 % (1)	a 7 % (6) b 0 % (0)	a 19 % (15) b 21 % (4)
6. Hyresgästen förstår bättre vem som ska kontakts	a 16 % (13) b 32 % (6)	a 16 % (13) b 11 % (2)	a 28 % (22) b 42 % (8)	a 18 % (14) b 5 % (1)	a 16 % (13) b 5 % (1)	a 5 % (4) b 5 % (1)
7. Frontpersonalen förstår support- funktionen bättre	a 18 % (14) b 26 % (5)	a 21 % (17) b 27 % (5)	a 29 % (23) b 21 % (4)	a 14 % (11) b 5 % (1)	a 9 % (7) b 11 % (2)	a 9 % (7) b 10 % (2)

Tabell 4. Frontpersonalens uppfattning om hur servicestrukturen utvecklas i den nya kundnära organisationen.

Tabellen visar att svarsfördelningen är ganska splittrad vilket tyder på att det finns olika uppfattningar om hur servicestrukturen utvecklas. En majoritet, 53 % (42) anser att frontpersonalens arbetsroller förtydligas vilket är positivt när man betänker att få är direkt negativa, 10 % (10). Det är även en majoritet, 51 % (40) som tycker frontpersonalens samarbete utvecklas.

Personalen har tillsammans en mer bred roll än tidigare. Det underlättar att vi har bestämda ansvarsområden eftersom det minskar risken för att kunden glöms bort. Fungerar teamet på ett bra sätt så samarbetar alla oavsett det egna ansvarsområdet. Det betyder mycket och man känner sig inte lika stressad när krissituationer inträffar. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

Ett negativt svarsresultat som är värt att notera är att många ur frontpersonalen 27 % (21) inte anser att samarbetet med andra delar av MKBs personal utvecklas. Bland frontpersonalen upplevs supportfunktion vara ostrukturerad och osynlig vilket tyder på att något måste förändras.

Andra delar av MKB backar inte upp utvecklingsarbetet i den lokala förvaltningen. Se på den interna utvärderingsgruppen som själv fick utveckla en roll utan involvering av andra delar av MKB. Det funkar helt enkelt inte. Vi måste börja jobba mer som en enhet mot samma mål. Utvecklingsarbete ska synliggöras och involvera alla berörda parter. Inte minst för ökad trovärdighet och möjligheten att lyckas. (Ledning, MKB, 2006.)

Svarsresultatet visar att fler ur frontpersonalen, 39 % (31) bättre förstår supportfunktionen. Siffrorna är något motsägelsefulla men det framstår klart och tydligt att det finns en stor osäkerhet i dessa frågor. Det viktiga är att samtliga interna resurser utvecklas och fungerar i samverkan med MKBs frontpersonal. Ett tydliggörande av resurser och ansvarsområden inom både supportfunktionen och den kundnära organisationen kan effektivisera frontpersonalens arbetsprocess vilket frigör mer tid för direkt kundrelaterade arbetsuppgifter (jfr Gummesson 2002; Gottridsson & Edvardsson 1999).

En stor del av frontpersonalen anser att uppföljningsarbetet förbättras, 48 % (38), men det finns en stor skillnad i hur frontpersonal från testorganisationen och övrig personal svarat. Uppföljningsarbete har en tydlig koppling till kontinuerligt utvecklingsarbete. Även om MKB arbetar med ambitionen att förbättra uppföljningen med individuellt anpassade områdesmål saknas en tydlig plan för hur detta arbete ska gå till.

Vi har ett stort fokus på vår ekonomiska plan i bostadsområdet med både veckomöten och månadsmöten med vår ekonomiavdelning. Då får man reda på hur man ligger till och kan prioritera insatser. Det finns ingen annan kontinuerlig uppföljning än ekonomin. Det finns en del att göra på detta område och mycket hänger samman med vilka rutiner ledningen kan komma överens om och områdenas ambition att göra det. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

MKB arbetar fortlöpande med ekonomiska, tekniska och sociala nyckeltal (det sistnämnda i samarbete med kommunen). Arbetet omfattar ingen kontinuerlig kundundersökning som till exempel Nöjd Kund Index (NKI). Kundmätningar görs dock från och till i anslutning till utvecklingsprojekt eller när ledningen upplever stora problem inom ett specifikt bostadsområde. En tydligare plan för kunduppföljning kopplad till ett tidsmässigt bestämt intervall anpassat efter olika bostadsområdets förutsättning skulle kunna utveckla en kontinuitet i MKBs kvalitetsarbete (se t.ex. Sörqvist 2000). Om MKBs ledning får tydliga indikationer och jämförelsetal mellan olika områden ökar möjligheterna att åtgärda problemen på rätt sätt (tillsätta rätt resurser och direktiv) samtidigt som risken för kvalitetsvariationer mellan olika områden minskar. Det handlar om att förstå hela förvaltningen och prioritera rätt insatser.

Det stora problemet inom MKB är bristen på uppföljning. Nu fokuserar man på att sänka reparationskostnaden. Det är naturligtvis viktigt, men hur mycket är egentligen reparationskostnaden i driftnettot? Man måste förstå hela ledet och vad saker kostar i förhållande till annat. Det finns andra saker som vi kan spara mer pengar på, till exempel sänkningar av energikostnader (Ledning, MKB, 2006.)

En stor andel av frontpersonalen har ingen uppfattning om huruvida informationsspridningen förbättras, 54 % (43). Svaresresultatet kan tolkas som att frontpersonalen i likhet med den osynliga supportfunktionen tycker att kunskap och erfarenheter mellan olika områden inte görs tillgängliga. Svaresresultatet kan även tyda på att frågan har uppfattats som otydlig. Det är ett uppenbart problem inom MKB att många bostadsområden blir så pass självständiga att frontpersonalen inte är intresserade av andra områden eller väljer att strunta i direktiv från ledningen. Det innebär att det finns ett stort behov bland samtliga personal att förbättra kunskapen om olika delar av MKBs verksamhet.

Frontpersonalen jobbar väldigt olika i sina områden. Det är ett fortsatt problem inom MKB att hela organisationen är för individanpassad. Kunder som flyttar mellan olika områden berättar om upplevda skillnader. Det kan var både nivån på servicen och skillnader i frontpersonalens tillgänglighet. Det leder till missförstånd och ibland konflikter. Områdena får inte fortsätta vara självständiga enheter i företaget utan måste bli mer enhetliga kvalitetsmässigt. Det känns som ingen tar denna fråga på allvar och det är synd för nu har ledningen chansen i och med omorganisationen. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

Istället för att ha en kundkontakt inom bostadsområdet kommer kunderna i teamorganisationen att få två kundkontakter exklusive centralt guidecenter med syfte att hänvisa kunder rätt. Detta upplever många i frontpersonalen som direkt negativt, 34 % (27). Avgörande för kundernas bedömning av MKBs kundservice är beroende av förståelsen för vem som ska kontaktas i olika frågor. Det är intressant att dra en parallell till Grönroos (2002) idéer om fördelar med en tydlig kontakt- och servicestruktur. För att undvika kundirritation och kvalitetsförsämringar behöver kunder alltid få reda på vem som är ansvarig kontaktperson.

Vi gick ut med ett centralt brev till alla våra kunder med information om våra nya personalroller. Kanske skulle detta behöva göras en gång till. Egentligen spelar det ingen större roll eftersom vårt arbetsteam hjälps åt med kundernas samtal. Vi säger till kunderna vem som är ansvarig för vad och informerar i trappuppgångar. Det är därför kommunikationen är så viktig och att teamet hjälps åt på området. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

När teamorganisationen satt sig i kundernas medvetande och frontpersonalen jobbat efter tydliga riktlinjer med ansvar för kundernas förfrågningar bör kunderna i högre grad förstå kundkontakten. MKB behöver i ett inledningsskede satsa mycket resurser på att informera kunder om ansvar och kontaktytor samt kontinuerligt följa upp kundernas uppfattning om servicenivån.

4.3.6 Kundrelationen

En viktig del av MKBs utvecklingsarbete har varit att utveckla kundrelationen. Det finns en hel del forskning som pekar på vinsterna med en långvarig kundrelation (se t.ex Högberg & Högberg 2000, Wikström 1996; Gummesson 2002). Tabellen nedan redovisar frontpersonalens åsikt om de uppfattar att kundrelationen och informationsläget utvecklas i teamorganisationen.

SVARSALTERNATIV	Instämmer helt	Instämmer delvis	Varken bättre eller sämre	Instämmer inte	Instämmer inte alls	Ingen åsikt
Se bilaga 1 för hela frågeställningar	(cirka)	(cirka)	(cirka)	(cirka)	(cirka)	(cirka)
8. Förbättrad närhet till hyresgästerna	a 15 % (12) b 53 % (10)	a 37 % (29) b 21 % (4)	a 24 % (19) b 21 % (4)	a 9 % (7) b 0 % (0)	a 6 % (5) b 0 % (0)	a 9 % (7) b 5 % (1)
9. Större möjlighet till hyresgästinflytande	a 8 % (6) b 21 % (4)	a 20 % (16) b 42 % (8)	a 31 % (25) b 16 % (3)	a 13 % (10) b 5 % (1)	a 9 % (7) b 0 % (0)	a 19 % (15) b 16 % (3)
10. Hyresgästerna har större möjlighet till dialog vid uthyrning	a 29 % (23) b 47 % (9)	a 23 % (18) b 21 % (4)	a 26 % (21) b 21 % (4)	a 3 % (2) b 0 % (0)	a 6 % (5) b 0 % (0)	a 13 % (10) b 11 % (2)
11. Hyresgästernas önskemål är mer i centrum vid budgetering	a 14 % (11) b 21 % (4)	a 23 % (18) b 16 % (3)	a 27 % (22) b 47 % (9)	a 9 % (7) b 0 % (0)	a 9 % (6) b 5 % (1)	a 18 % (14) b 11 % (2)
12. Hyresgästerna kommer att mer förstå innehållet i tjänsterna	a 19 % (15) b 26 % (5)	a 29 % (23) b 16 % (3)	a 25 % (20) b 48 % (9)	a 13 % (10) b 5 % (0)	a 1 % (1) b 0 % (1)	a 13 % (10) b 5 % (1)
13. Hyresgästens kunskapas mer tillvara vid avflyttning	a 23 % (18) b 37 % (7)	a 34 % (27) b 26 % (5)	a 28 % (22) b 32 % (6)	a 6 % (5) b 0 % (0)	a 1 % (1) b 0 % (0)	a 8 % (6) b 5 % (1)
14. Det blir svårare att fatta rätt beslut vid uthyrning (påtryckningar)	a 6 % (5) b 5 % (1)	a 19 % (15) b 5 % (1)	a 23 % (18) b 27 % (5)	a 20 % (16) b 21 % (4)	a 15 % (12) b 21 % (4)	a 17 % (13) b 21 % (4)

Tabell 5. Frontpersonalens åsikter om hur kundrelationen utvecklas.

Svarsresultatet visar att det är många i frontpersonalen som tycker att kundrelationen utvecklas i positiv riktning. En stor andel av frontpersonalen upplever inte att det har blivit någon större skillnad jämfört med tidigare. Det finns en signifikant skillnad i åsikterna mellan deltagarna i testorganisationen och övriga deltagare. Deltagarna i testorganisationen ser generellt klara fördelar med en potentiell möjlighet för kundrelationen att utvecklas medan övriga deltagare generellt inte ser samma möjlighet till förbättring i teamorganisationen.

En hel del av det som ledningen säger att vi ska göra har vi ju gjort förut. MKB har en tradition av att göra omorganisationer med jämna mellanrum. Omorganisationen behöver ju inte innebära att allt fungerat jättedåligt tidigare. På mitt förra område har vi alltid prioriterat kunden. Den stora skillnaden i det nya är framförallt kostnadsfokuseringen i det dagliga arbetet och att uthyrningen blivit utlagd på områdena. Vi får hela tiden tänka över våra val i förvaltningen. Det gäller att hålla budgeten. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

I den nya organisationen har vi en möjlighet att bygga en relation med kunden från kundens initiala kontakt vid bostadssökning till kundens tilldelade lägenhet, inflyttning och utflyttning. Nu har vi hela kedjan inom bostadsområdet och det bör ge en god förutsättning för en förbättrad kundrelation. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

Frontpersonalen verkar osäker inför framtiden och vilka konsekvenser den nya organisationen får. Även en del av ledningen är osäker om organisationsförändringen ger de positiva effekter som man hoppas på.

Det nya innebär i praktiken ingen större förändring och den gamla organisationen skulle kunna fungera bättre om man fördjupat utvecklingsarbetet i förvaltningen. Vad som framförallt har förbättrats är uthyrningen. Det viktiga i det här skedet är att vi inte tappar fokus i den operativa förvaltningen. Det innebär att vi inte ger efter för någon slags minimumnivå. (Ledning, MKB, 2006.)

Av frontpersonalen anser 52 % (41) att närheten till hyresgästerna förbättras vilket är positivt när man betänker att endast ett fåtal är negativa, 15 % (12), och ingen från testorganisationen. Forskning visar på att närhet och decentraliserade beslut är viktiga kriterier för utveckling av kundrelationen (jfr Brattback & Hansen 2004; Flint 2004; Walker 2001; Grönroos 2002). Andra kriterier i forskning som MKB behöver ta till sig för att utveckla kundrelationen är att frontpersonalen i den kundnära organisationen får möjlighet att arbeta med områdesträffar och hembesök för att få information och skapa goda relationer till hyresgästerna. Cirka 50 % (40) har valt alternativet ingen åsikt eller anser att hyresgästerna varken får bättre

eller sämre möjlighet till inflytande och 22 % (17) tycker till och med att det försämras. Cirka 45 % (36) varken vet eller tror att hyresgästernas åsikter mer tas tillvara i själva budgetarbetet och 18 % (13) är negativt inställda vilket är anmärkningsvärt eftersom detta arbete är så viktigt för att hyresgästernas upplevelse av ömsesidighet (Lim 1998).

Nu när vi arbetat in oss i våra nya roller har vi inte fokuserat på boendeflytande. Vi har prioriterat organisationsförändringen. När organisationen mer och mer satt sig kan all personal mer och mer fördjupa sig i specifika förvaltningsfrågor för att utveckla andra delar av förvaltningen. Det behövs, men man måste ta ett steg i taget. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

MKB har i varje område kontakt med en lokal hyresgästförening och i de områden som MKB har självförvaltning finns det en kontinuerlig hyresgästdialog. Det ser väldigt olika ut och vissa områden har begränsad kontakt med hyresgästrepresentanter. Man kan konstatera att MKBs utveckling av hyresgästinflytande i förvaltningen saknar kontinuitet och kan utvecklas i många avseenden. Forskningen framhåller betydelsen av hyresgästinflytande i beslutsprocesser och dess positiva effekter på effektivisering av förvaltning och utveckling av det sociala kapitalet (se t.ex. Hickman & Reid 2002; Yip 2001; Martinson 2005). Både frontpersonal och en del av ledningen tycker att MKB behöver höja standarden i lägenheter, tillvalssystem och serviceutbud för att ha en chans att tillmötesgå framtidens hyresgäster. Det innebär en i högre grad fokusering på vad kunderna tycker och vilka krav som kommer att ställas i framtidens boende.

Allt i våra lägenheter är för mycket standard. Vi har badrum från femtiotalet, kök från femtiotalet och vårt tillvalssystem är alldeles för begränsat. Vi debiterar kunder för standardförbättringar som redan borde vara standard i lägenheterna. Vi måste flytta vår mentala blockering och fundera över vad vi vill åstadkomma? Det är andra krav än för 10 år sen och vi måste hänga med i utvecklingen. (Ledning, MKB 2006.)

Frontpersonalen ser tydliga positiva signaler på att hyresgästen får större möjlighet till dialog vid uthyrning, 52 % (41). Det innebär att frontpersonalen har en förbättrad möjlighet att utveckla en god start på kundrelationen när sökande kund blir tilldelad en lägenhet. Samtidigt tycker 57 % (45) att kundernas kunskap i högre grad kommer att tillvaratas vid avflyttning. Frontpersonalen uppfattar att en områdesbaserad uthyrning med ansvarig personal som tar hand om kunderna från inflyttning till utflyttning leder till en utveckling av säljprocessen och kundrelationen.

Det är tydligt att kunderna uppskattar det nya uthyrningssystemet. Kundvärdarna har en närkunskap som säljpersonal på Bogalleriet förut saknade vid uthyrning. Det betyder att vi kan svara på alla frågor som rör bostadens skick, grannar, området och närliggande serviceutbud. Kunderna får både en högre service och en uppriktig bild av vad de kan förvänta sig av sitt boende. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

Frontpersonalen är ganska positiv, 48 % (38), till att kunderna ges en större möjlighet till att bli införstådda i MKBs serviceerbjudande. Närheten till kunderna är en viktig strategi för MKB. Närheten kan även försvåra beslutsfattandet när det gäller känsliga frågor som rör uthyrning där det finns en stor potentiell möjlighet för kunden att utöva påtryckningar på frontpersonal. MKB kommer i ett inledningsskede ha ett stort behov av att kommunicera ut tydliga riktlinjer för uthyrning/urvalskriterier och fortlöpande utbilda och diskutera erfarenheter. Det finns en viss risk att kundvärdar kan styra uthyrningen till att gynna bekanta, vänner och andra grupper som på olika sätt utövar påtryckningar. Detta problem gäller även för Bogalleriet som har möjligheten att avgöra vilka sökande som får komma på visning (det första urvalet). Detta har ledningen tagit fasta på och under hösten 2006 kommer man att kommunicera ut en ny uthyrningspolicy med tydligare policy och direktiv för uthyrning. Cirka 25 % (20) av frontpersonalen anser att det finns en ökad risk för att säljarna i säljprocessen kan komma att påverkas av påtryckningar från hyresgäster. Det är siffror som är värda att notera. Även om en kommunal bostadskö i framtiden införs behöver MKB bli extra tydlig med riktlinjer och regler vid uthyrning. Det individuella beslutsfattandet i urvalsprocessen vid uthyrning inom den kundnära organisationen medför en del risker och ställer stora krav på frontpersonalens ansvarsförmåga. Den nya uthyrningspolicy som träder i kraft hösten 2006, ska i högre utsträckning ta hänsyn till den sökandes söktid. Det finns mycket som tyder på att det kan vara en åtgärd som ökar MKBs uthyrningssystemets trovärdighet. Kötid vid sidan om andra krav (betalningsanmärkningar, referenser) bör kunna underlätta för uthyrningspersonalen. De flesta av frontpersonalen ser inga större problem med uthyrningen. Det är dock tydligt att MKBs uthyrningssystem är beroende av hur samarbetet mellan Bogalleri och kundvärdar fungerar.

Samarbetet med Bogalleriet fungerar inte optimalt. Jag tror det beror på att Bogalleriet inte förstått sin nya roll. En del säljpersonal på Bogalleriet är besvikna att de blivit fråntagna arbetsuppgifter som lags på oss. I en del fall hänvisar Bogalleriets kunder direkt ut på områdena. Det är fel eftersom det är meningen att Bogalleriet ska göra ett första urval och sen skicka över till oss. Det är lite irriterat. Vi måste kunna samarbeta bättre framöver. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

4.3.7 Den operativa arbetsstrategin

Det är viktigt att fråga sig om frontpersonalen uppfattar att den operativa arbetsstrategin utvecklas. Har frontpersonalen i högre grad möjlighet att tänka igenom sina beslut och få rätt information? Frontpersonalens insatser är av stor betydelse för hur kunderna uppfattar serviceerbjudandet (Grönroos 2002; Nordman 1998). Det finns många olika frågor som berör frontpersonalens agerande i direkta och indirekta kundaktiviteter. Direkta kundaktiviteter inkluderar alla kundmöten och indirekta kundaktiviteter är allt arbete som sker i den lokala förvaltningen som kunderna inte ser. Tabellen nedan redovisar svarsresultatet från ett antal frågor om den operativa arbetsstrategin.

SVARSALTERNATIV	Instämmer helt	Instämmer delvis	Varken bättre eller sämre	Instämmer inte	Instämmer inte alls	Ingen åsikt
Se bilaga 1 för hela frågeställningar	(cirka)	(cirka)	(cirka)	(cirka)	(cirka)	(cirka)
15. Samarbete till entreprenörer förbättras	a 6 % (5) b 16 % (3)	a 22 % (17) b 26 % (5)	<u>a 38 % (30)</u> b 37 % (7)	<u>a 14 % (11)</u> b 10 % (2)	<u>a 10 % (8)</u> b 0 % (0)	a 10 % (8) b 11 % (2)
16. Mer kontroll av entreprenörer	a 9 % (7) b 26 % (5)	a 23 % (18) b 26 % (5)	a 26 % (21) b 21 % (7)	<u>a 16 % (13)</u> b 16 % (2)	<u>a 13 % (10)</u> b 0 % (0)	a 13 % (10) b 11 % (2)
17. Samarbete till viktiga aktörer förbättras	<u>a 12 % (9)</u> b 26 % (5)	<u>a 34 % (27)</u> b 26 % (5)	a 29% (23) b 42 % (8)	a 8 % (6) b 0 % (0)	a 6 % (5) b 0 % (0)	a 11 % (9) b 6 % (1)
18. Bättre kunskap om problem för förebyggande insatser	a 17 % (13) b 26 % (5)	a 20 % (16) b 16 % (3)	a 32 % (25) b 36 % (7)	<u>a 11 % (9)</u> b 11 % (2)	<u>a 11 % (9)</u> b 0 % (0)	a 9 % (7) b 11 % (2)
19. Bättre när frontpersonalen tar hand om besiktningar	<u>a 34 % (27)</u> b 31 % (6)	<u>a 20 % (16)</u> b 26 % (5)	a 10 % (8) b 11 % (2)	<u>a 8 % (6)</u> b 16 % (3)	<u>a 14 % (11)</u> b 5 % (1)	a 14 % (11) b 11 % (2)
20. Hyresgästens åsikt beaktas mer i beslutsfattandet	<u>a 9 % (7)</u> b 16 % (3)	<u>a 33 % (26)</u> b 42 % (8)	a 30 % (24) b 26 % (5)	a 10 % (8) b 5 % (1)	a 5 % (4) b 0 % (0)	a 13 % (10) b 11 % (2)
21. Omvärldserfarenheter kommer att användas mer	a 18 % (14) b 26 % (5)	a 25 % (20) b 37 % (7)	a 23 % (18) b 16 % (3)	a 10 % (8) b 0 % (0)	a 5 % (4) b 5 % (1)	<u>a 19 % (15)</u> b 16 % (3)

Tabell 6. Frontpersonalens uppfattning om hur arbetsstrategin utvecklats i den nya kundnära organisationen.

Överlag är flertalet av frontpersonalen positiv till att arbetsstrategin i serviceerbjudandet utvecklas och liksom tidigare presenterade tabeller är deltagarna i testorganisationen i högre grad positiva än övriga. Det finns dock siffror som visar att hela 24 % (19) av samtliga svarande tycker att samarbetet med entreprenörer försämras samtidigt som 29 % (23) anser att kontrollen av entreprenörer minskar. Siffrorna är ganska höga och vittnar om att MKB har problem med att utveckla relationen till extern personal. Frågan är inte helt okomplicerad eftersom det finns både vinster och nackdelar med att arbeta nära entreprenörer. Entreprenörskontakten varierar mellan olika bostadsområden beroende på hur van frontpersonalen är att arbeta. MKB har satsat på att försöka effektivisera entreprenörskontakten i den lokala förvaltningen genom att knyta olika entreprenörer till specifika områden för att minska spilltid som MKB fått bekosta. Frontpersonalen tycker överlag att indelningen är olycklig eftersom entreprenörernas geografiska läge vid sidan av priset styr istället för arbetsinsats och pris.

Tårtbitsindelningen av entreprenörer är olycklig. Och om jag ska vara ärlig så bryr inte vi oss så mycket om den på vårt område. Problemet är att MKBs ledning knöt olika entreprenörer till olika områden utan att fråga personalen om deras åsikter. Tanken är att vi ska använda oss av våra tilldelade entreprenörer för att effektivisera entreprenörernas arbete och minska kostnaderna för oss. Vi använder oss av entreprenörer som vi har goda erfarenheter från. Det fungerar utmärkt. Det är viktigt att personalen på området får välja entreprenörer att samarbeta med. Det är ju vi som ser deras arbetsinsatser. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

MKB har haft svårt för att bestämma inriktningen på om man vill sköta förvaltningen i intern eller extern regi. Resultatet har blivit en blandning av olika förvaltningslösningar i företaget. Forskningen talar för att det inte finns några konkreta problem med att blanda olika förvaltningsformer. Det viktiga är enligt forskningen att arbetsinsatserna utvärderas och att olika förvaltningsalternativ jämförs kontinuerligt (Collier 2003). Eftersom förvaltningslösningarna varierat stort mellan olika bostadsområden har det försvårat uppföljning och kontroll. MKB behöver förtydliga inriktningen och klargöra vilka kriterier och krav som ställs på entreprenörer. Visserligen ställs några kriterier (avtalsmässiga) för hur entreprenörerna ska agera men det saknas en tydlighet i frontpersonalens operativa kontrollfunktion. Samarbetet är inte helt okomplicerat eftersom frontpersonalen ska samverka, arbeta nära, utnyttja extern personals erfarenheter och agera professionellt. Det vill säga frontpersonalen måste alltid bedöma extern personals arbetsinsats kritiskt utan att påverkas av påtryckningar samtidigt som det är viktigt att upprätthålla en kontinuitet gentemot kunderna.

Cirka 46 % (36) av frontpersonalen anser att samarbetet med viktiga aktörer för kunden förbättras. Det är en godtagbar siffra eftersom få svarande är negativa. Kundernas bostad och bostadsföretagets samlade serviceerbjudande är enbart en del av kundens totala uppfattade värde. Andra viktiga saker som kan generera värde och kvaliteter för kunderna kan till exempel vara bostadsområdets kommunikationer, skola och affärsutbud (jfr Wikström et al. 1997; Högberg & Högberg 2002). MKBs möjlighet till nära samverkan med lokala viktiga aktörer ökar i teamorganisationen när kundvärden får ett förtydligt ansvar att driva på det bostadssociala arbetet med bland annat kontakter med viktiga aktörer för hyresgästerna och sociala aktiviteter. Det finns fortfarande signaler på att MKBs bostadssociala arbete främst riktas in på störningar i boendet och kontakter med problemhushåll (problemhushåll: när hyresgästen inte fullgör sina skyldigheter i boendet). Det förebyggande arbetet som MKB vill ägna sig åt för att stärka bostadsområdena har inte klart och tydligt kommunicerats ut till frontpersonalen.

Det bostadssociala arbetet är i princip enbart störningsärenden. Ofta tar jag hand om det själv men blir det mer allvarligt skickar jag över ärendet direkt till bostadssociala. Storleken på våra sociala insatser styrs helt av vilket område man pratar om. Skillnaderna är stora mellan områdena. Det är lite konstigt att MKB ofta talar om hur viktigt det är med sociala insatser för att förbättra och trygga områdesmiljön. Vi pratar aldrig om vilka prioriteringar vi ska göra. Hur vi än väljer att se på det är våra egna roller begränsade. Samhället i stort är svårt att påverka. Vi kan helt klart göra mer om ledningen blir tydligare med vad vi ska göra. Vi ägnar oss åt akuta insatser. Det leder inte till några stabila områden. Vi måste göra mer strategiskt förebyggande arbete och inte bara koncentrera vårt arbete på akuta störningar. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

Att hela 22 % (18) av frontpersonalen inte tycker att kunskapen förbättras för förebyggande insatser är anmärkningsvärt. Visserligen är 37 % (29) positiva till en utveckling men siffrorna borde vara bättre när man betänker att frontpersonalens arbetsuppgifter tydliggjorts med mindre ansvarsområden. Kanske upplever en del av frontpersonalen att den egna helhetskontrollen över bostadsområdet försvann när fler ur frontpersonalen arbetar tillsammans i team och delar på kund- och områdesansvar.

Jag tycker det fanns klara fördelar med husvärdssystemet. Då skötte jag mig själv och det var aldrig några problem. Jag visste mitt område och ansvar. Nu jobbar vi mer tillsammans i teamet men jag tycker ändå inte det är någon större skillnad. Vi har kanske lite mer att göra nu, det är nog den stora skillnaden. Det är lite olika uppfattningar bland personalen. De flesta tycker det är okej som det blivit. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

En känslig fråga som debatterats inom MKB och som visat sig vara viktig ur både ett affärsmässigt perspektiv och kundperspektiv är lägenhetsbesiktningar. Av samtliga frontpersonal tycker majoriteten 54 % (43) att det är bättre när kundvärdar tar hand om lägenhetsbesiktningar som inkluderar städ- och slutbesiktning vid utflyttande kund. Risker som även framförts i avsnitt 4.2 är att bedömningsnivån på besiktningarna varierar kraftigt och att frontpersonal inte fattar företagsmässiga beslut på grund av påtryckningar från hyresgäster. Samtidigt finns det tydliga fördelar med att kundvärden tar hand om besiktningar. I teamorganisationen följer frontpersonalen kunder från inflyttning till avflyttning vilket innebär att personalen innehar en stor lägenhets- och kundkunskap. Det betyder att frontpersonalen i god tid har möjlighet att informera kunder och kan sätta in rätt åtgärder för att höja nivån på servicen för övriga kunder och framtida potentiella kunder. Vad som tydligt saknas i MKB är en gemensam besiktningutbildning som alla kan utgå ifrån. Bedömningsnivån måste vara gemensam och bedömningen får inte gå ut över varken MKB, nyinflyttad eller avflyttad kund. Det handlar om MKBs trovärdighet att kunna hålla en gemensam standard genom hela företaget. Frontpersonalen vittnar om att besiktningarna fungerade ännu sämre tidigare och att ledningen måste ta tag i utbildningsfrågan.

Tidigare besiktade vi inte ens lägenheterna. Visst var det ett tag sen, men det är ändå intressant att nämna eftersom vi bara klagar på allt idag. Då kunde det se ut som fan i lägenheterna när den nya kunden flyttade in. Lägenheterna var ofta inte ens städade när nya kunder tillträdde lägenheter. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

Det är för olika bedömningar på besiktningar. Besiktningar är svåra idag eftersom vi har en personlig kontakt med hyresgästerna. Mycket bottnar i bristen på utbildning. Vi behöver olika tips att använda oss av, till exempel vid städbesiktningar. Det händer ganska ofta att det ringer kunder som klagar över att de får betala för vissa saker på ett område medan ett annat område har en annan bedömning. Det ser inte snyggt ut. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

Cirka 42 % (33) anser att hyresgästernas åsikt i högre grad kommer att beaktas i beslutsfattandet. Frontpersonalen tycker att hyresgästinflytande är en viktig fråga men få prioriterar den av tidsbrist. Deltagarna i testorganisationen visar upp en mer positiv inställning i frågan, 58 % (11), jämfört med övriga svarande, vilket kan tolkas som att de är mer medvetna om hur MKB praktiskt tänkt utveckla dessa frågor. Att 43 % (34) av frontpersonalen valt alternativet ingen åsikt eller alternativet att det varken blir bättre eller sämre tyder på att MKB saknar en tydlig strategi för hur och vilka metoder som ska användas för att i högre grad kunna ta hänsyn till hyresgästernas åsikter.

Vi pratar aldrig om hyresgästinflytande. Vi har kontakter med den lokala hyresgästföreningen, sen lyssnar vi naturligtvis på våra hyresgästers åsikter i kundmöten. Jag vet att de områden som har omfattande självförvaltning låter hyresgästerna bestämma över mycket av områdesmiljön. Kanske behöver vi få lite direktiv och verktyg för hur vi kan agera. När vi har områdesträffar kommer inga hyresgäster och då kan man ju ställa sig frågan för hur stort intresset egentligen är från hyresgästernas sida? (Frontpersonal, MKB, 2006.)

Hela 42 % (34) har valt alternativet ingen åsikt eller alternativet varken bättre eller sämre på frågan om teamorganisationen ger möjlighet till att i högre grad studera och använda andra företags erfarenheter (omvärldsperspektiv). MKB har i olika omfattning samarbetat och haft utbyte med andra bostadsföretag. Deltagarna i testorganisationen är betydligt mer positivt inställda, 67 % (12), vilket kan bero på att man i den interna utvärderingsgruppen haft ett kontinuerligt utbyte med bostadsföretaget Helsingborgshem. Det finns stora vinster och utvecklingsmöjligheter med att frontpersonalen får jämföra sitt arbete med andra aktörer inom samma bransch eller i andra branscher för att utveckla verksamheten. Forskning pekar särskilt ut fördelar med att samverka och ha ett erfarenhetsutbyte med olika viktiga aktörer för hyresgästerna (jfr Lujanen 2004; Haynes och Rhodes 2004; Westergaard 2004).

Det är viktigt att MKB inte slår sig till ro och utvecklar verksamheten utan att bry sig om omvärlden. Man måste ta reda på vad som händer i andra företag och gärna jämföra verksamheten med andra branscher. (Ledning, MKB, 2006.)

4.3.8 Kunden i centrum

Kunden i centrum i det dagliga förvaltningsarbetet handlar om hur serviceerbjudandet utvecklas och hur hyresgästernas intressen sätts i centrum i beslutsfattandet. Många forskare påtalar betydelsen av att frontpersonalen identifierar sig med företagets serviceerbjudande och att företagsledningen satsar på en kontinuerlig utveckling av serviceerbjudandet. Nöjda kunder har i flera studier påvisats vara ett viktigt incitament för frontpersonal (Feurst 2002; Gummesson; 2002; Grönroos 2002). Tabellen nedan visar svarsresultatet från ett antal frågor som beskriver frontpersonalens åsikter om kundens ställning i den nya kundnära organisationen.

SVARSALTERNATIV	Instämmer helt	Instämmer delvis	Varken bättre eller sämre	Instämmer inte	Instämmer inte alls	Ingen åsikt
Se bilaga 1 för hela frågeställningar	(cirka)	(cirka)	(cirka)	(cirka)	(cirka)	(cirka)
22. Serviceerbjudandet utvecklas	a 9 % (7) b 26 % (5)	a 34 % (27) b 37 % (7)	a 25 % (20) b 5 % (1)	a 13 % (10) b 16 % (3)	a 2 % (2) b 0 % (0)	a 17 % (13) b 16 % (3)
23. Mer tid frigörs för hyresgästen	a 3 % (3) b 10 % (2)	a 23 % (18) b 31 % (6)	a 19 % (15) b 21 % (4)	a 18 % (14) b 16 % (3)	a 20 % (16) b 11 % (2)	a 17 % (13) b 11 % (2)
24. Mer tid kommer att läggas på ett trevligt kundbemötande	a 28 % (22) b 31 % (6)	a 28 % (22) b 42 % (8)	a 14 % (11) b 11 % (2)	a 7 % (6) b 0 % (0)	a 6 % (5) b 0 % (0)	a 17 % (13) b 16 % (3)
25. Hyresgästernas felanmälan kommer att lösas snabbare	a 21 % (17) b 32 % (6)	a 34 % (27) b 47 % (8)	a 16 % (13) b 5 % (2)	a 8 % (6) b 0 % (0)	a 8 % (6) b 0 % (0)	a 13 % (10) b 16 % (3)
26. Hyresgäster kommer mer uppmuntras till soc. aktiviteter	a 18 % (14) b 26 % (5)	a 20 % (16) b 26 % (5)	a 32 % (25) b 26 % (5)	a 7 % (6) b 6 % (1)	a 5 % (4) b 0 % (0)	a 18 % (14) b 16 % (3)
27. Hyresgästerna kommer mer kunna påverka sin boendemiljö	a 19 % (15) b 32 % (6)	a 28 % (22) b 32 % (6)	a 29 % (23) b 26 % (5)	a 5 % (4) b 0 % (0)	a 2 % (2) b 0 % (0)	a 17 % (13) b 10 % (2)
28. Risken ökar att personal får svårare att säga nej till kunders förfrågningar utanför MKBs ansvarsområde	a 7 % (5) b 5 % (1)	a 8 % (6) b 0 % (0)	a 18 % (15) b 32 % (6)	a 18 % (15) b 15 % (3)	a 31 % (24) b 32 % (6)	a 18 % (14) b 16 % (3)

Tabell 7. Frontpersonalens åsikt om kundens ställning i den nya organisationen.

En jämförelse med deltagarna i testorganisationen och övriga deltagare visar på en stor skillnad i svarsresultatet. Deltagarna i testorganisationen är överlag mer positiva till att kunden i högre utsträckning sätts i centrum i beslutsfattandet. Totalt anser 43 % (34) av frontpersonalen att serviceerbjudandet utvecklas men deltagarna i testorganisationen är mer positiva 63 % (12). Intervjuer med frontpersonal har visat att flera anser att omorganisationen inte medfört några större förändringar mer än att uthyrningsprocessen påtagligt utvecklats.

På pappret ser det annorlunda ut jämfört med innan men i praktiken är det inte så stora förändringar. Uthyrningen har blivit bättre. Ska man utveckla andra delar i förvaltningen måste man koncentrera sig på varje förvaltningsaktivitet. Det blir ingen förändring om man inte fördjupar sig i problematiken och samlar alla berörda parter. Utveckling måste få ta tid och kan inte vila på en generell central nivå. (Ledning, MKB, 2006.)

Så mycket som 38 % (30) av frontpersonalen menar att teamorganisationen ger mindre tid för kunden. Man kan tolka svaren som att frontpersonalen har mindre tid för informella samtal eller mindre tid för direkt avhjälpning av felanmälningar och reparationer. Om risken finns att tiden inte räcker till för att hjälpa kunderna med deras olika förfrågningar kan det bli förödande för MKB. Det är även viktigt att det finns ett visst utrymme för informella samtal eftersom det stärker kundrelationen och bygger förtroendet. (Gummesson 2002; Normann & Ramirez 1995.)

Det är tänkt att vi ska göra mer nu. Det är svårt att få tid över för kunden när arbetsuppgifterna utökats. Samtidigt minskar man på medarbetarna som ska göra reparationerna. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

Av samtliga frontpersonal anser (54 % (44)) att man i högre utsträckning kommer att prioritera mer tid för ett trevligt kundbemötande. Frontpersonalens bemötande har avgörande betydelse för hur kundrelationen och serviceerbjudandet uppfattas. Både Grönroos (1998) och Normann (1998) med flera visar i sin forskning hur betydelsefullt kundmötet är för kundernas kvalitetsbedömning av serviceerbjudandet.

Jag har alltid prioriterat kundmöten och haft ett trevligt kundbemötande. Det är inget nytt för mig att sätta kunden i centrum. Jag kan förstå att detta är något nytt för vissa av medarbetarna. Det handlar mycket om sunt förnuft och att känna av kunden. Alla våra kunder är olika och ska vi klara av förvaltningen måste vi kunna anpassa förvaltningen efter den efterfrågan som finns. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

Ett viktigt positivt resultat är att 55 % (44) av frontpersonalen tror att kundernas felanmälningar i högre utsträckning kommer att avhjälpas snabbare. Troligtvis känner frontpersonalen en trygghet i att vara i ett team som kan backa upp varandra vid arbetstoppar.

När jag har mer att göra än jag kan klara av på mitt område är det inga problem. Då hjälper man varandra inom teamet. Det fungerar jättebra och man behöver inte vara rädd för att inte räkna till längre. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

Enbart 38 % (30) anser att frontpersonalen kommer att ägna mer arbete åt att uppmuntra hyresgäster till sociala aktiviteter. Det är en något anmärkningsvärd siffra eftersom MKB satsar på att utveckla det bostadssociala arbetet genom att kundvärdarna får ett tydligare ansvar i dessa frågor. Problemet bottnar i att MKB haft svårt för att definiera det bostadssociala arbetet, som allt som oftast handlat om utredningar, störningar och vräkningar. Sociala arrangemang och projekt har en tendens att inom MKB drivas centralt. Kanske kan en samordning med frontpersonalen och framförallt kundvärdarna förbättra den kundnära fokuseringen i det bostadssociala arbetet till att inkludera mer förebyggande insatser. Högberg & Högberg (2000) och Wikström (1996) visar på hur viktig möjligheten till sociala aktiviteter är och vilka positiva effekter det har på själva värdet av serviceerbjudandet. Särskilt i socioekonomiskt svaga områden betonas vikten av sociala aktiviteter och boendeinflytande (jfr Adriaanse 2004; Ouweland 2004; Saville-Smith 2004). Skillnaderna mellan MKBs områden är så pass stora att det inte är relevant att prata om behov av sociala aktiviteter i alla områden. Det handlar till stor del om att ta vara på existerande intresse från hyresgästerna och där det finns behov stödja och hjälpa till att skapa engagemang. I speciellt utsatta och socioekonomiskt svaga områden är sociala aktiviteter avgörande för att bryta utanförskapet och komma åt bostadsområdenas rådande segregationsproblematik (Martinson 2005).

I våra mest utsatta områden krävs det en väldigt engagerad personal. Det är mycket svårt att arbeta i dessa områden där det finns tydliga kommunikationsproblem. I de utsatta områdena behövs kontinuitet. Man måste bygga upp ett förtroende på längre sikt. Det är olyckligt att det är mest personalomflyttningar i dessa områden. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

Av frontpersonalen tycker 47 % (37) att hyresgästerna får större möjlighet att påverka boendemiljön i teamorganisationen. Det är positiva siffror när man betänker att endast 7 % (6) är negativt inställda till detta, varav inga negativa svar kom från deltagarna i testorganisationen. Enbart 15 % (11) anser att det finns en ökad risk för att frontpersonalen påverkas av påtryckningar från hyresgäster i det operativa förvaltningsarbetet. Det är betydligt färre i frontpersonalen som ser risker med påtryckningar i lokal förvaltning jämfört med uthyrning där hela 25 % (20) av frontpersonalen uppmärksammat risker.

Jag ser inga problem när det gäller förvaltningen. Vi lyssnar alltid på kunderna men låter inte deras åsikter styra alla våra val. En del kunder pratar man mer med än andra, det beror helt på vilken kundrelation man har. Det är klart att man är lite snällare om kunden varit lönsam vid besiktningar. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

4.3.9 Frontpersonalens drivkraft

Det är viktigt att fundera över om frontpersonalens drivkraft (incitament) förbättras i teamorganisationen. Serviceerbjudandet påverkas till stor del av frontpersonalens agerande. Forskning visar tydligt på hur viktig frontpersonalens arbetsglädje, trivsel och identifiering med serviceerbjudandet är för agerandet i kundmöten (se t.ex. Plakoyiannaki 2005; Tzokas 2001). Tabellen nedan visar hur frontpersonalen upplever att deras arbetssituation utvecklas (incitament).

SVARSALTERNATIV	Instämmer helt	Instämmer delvis	Varken bättre eller sämre	Instämmer inte	Instämmer inte alls	Ingen åsikt
Se bilaga 1 för hela frågeställningar	(cirka)	(cirka)	(cirka)	(cirka)	(cirka)	(cirka)
29. Ökat förtroende att självständigt lösa problem	a 16 % (13) b 26 % (5)	a 34 % (27) b 42 % (8)	a 22 % (17) b 16 % (3)	a 1 % (1) b 0 % (0)	a 8 % (6) b 0 % (0)	a 19 % (15) b 16 % (3)
30. Större möjlighet att lära och få kunskap av kollegor	a 12 % (10) b 21 % (4)	a 34 % (27) b 42 % (8)	a 28 % (22) b 21 % (4)	a 8 % (6) b 0 % (0)	a 8 % (6) b 5 % (1)	a 10 % (8) b 11 % (2)
31. Personlig utveckling för ökad trivsel och engagemang	a 18 % (14) b 31 % (6)	a 33 % (26) b 37 % (7)	a 24 % (19) b 16 % (3)	a 10 % (8) b 5 % (1)	a 2 % (2) b 0 % (0)	a 13 % (10) b 11 % (2)
32. Rätt stöd av närmste chef för självständiga beslut	a 23 % (18) b 31 % (6)	a 19 % (15) b 16 % (3)	a 23 % (18) b 11 % (2)	a 6 % (5) b 11 % (2)	a 4 % (3) b 5 % (1)	a 25 % (20) b 26 % (5)
33. Rätt kompetens för att klara av de nya arbetsuppgifterna	a 34 % (27) b 32 % (6)	a 33 % (26) b 32 % (6)	a 17 % (13) b 20 % (4)	a 5 % (4) b 5 % (1)	a 1 % (1) b 0 % (0)	a 10 % (8) b 11 % (2)
34. Förbättrad planering och kontroll över arbetsdagen	a 29 % (23) b 32 % (6)	a 26 % (20) b 42 % (8)	a 19 % (15) b 16 % (3)	a 11 % (9) b 5 % (1)	a 6 % (5) b 0 % (0)	a 9 % (7) b 5 % (1)
35. MKBs utveckling är lika viktig för motivationen som MKBs satsning på den individuella lönen	a 33 % (26) b 31 % (6)	a 25 % (20) b 37 % (7)	a 18 % (14) b 16 % (3)	a 1 % (1) b 5 % (1)	a 9 % (7) b 0 % (0)	a 14 % (11) b 11 % (2)

Tabell 8. Frontpersonalens uppfattning om den egna drivkraften i den kundnära organisationen.

De flesta av frontpersonalen tycker över lag att drivkraften förbättras i arbetet i teamorganisationen. Deltagarna i testorganisationen är som i tidigare presenterade tabeller mer positivt inställda. Cirka 50 % (40) av frontpersonalen känner ökat förtroende att självständigt lösa problem vilket är positivt när endast 9 % (7) känner ett försämrat förtroende. De flesta av frontpersonalen känner ett stort förtroende, men många ser klara begränsningar med att frontpersonalen har en begränsad beslutsmyndighet i frågor som rör mer omfattande insatser.

Jag tycker det är lite löjligt att man måste fråga sin chef om lov att göra vissa insatser som man vet är befogade. Är jag osäker frågar jag naturligtvis alltid men i och med att man satt en begränsning på oss känns det som ledningen inte har fullt förtroende för oss. Vid avflyttad kund får vi inte göra mer insatser i lägenheten än 10 000 kronor. Det är lite pengar om lägenheten är sliten. I en del fall får man hyra ut lägenheten i befintligt skick och får en massa klagomål från kunden. Ibland blir det att vi lägger kostnaden för renovering på kunden i kundens VLU. Man kan fråga sig vilken standard som är acceptabel och vilken nivå MKB vill stå för? (Frontpersonal, MKB, 2006.)

Anmärkningsvärt är att inte fler än 46 % (37) anser att möjligheten att lära och få kunskap av kollegor förbättras. Även om deltagarna i testorganisationen är mer positivt inställda, 63 % (12), borde man förvänta sig ett mer positivt resultat. Grundtanken med teamorganisationen är att frontpersonalen ska samverka i team vilket innebär större möjlighet till erfarenhetsutbyte och samarbete inom bostadsområdet. En möjlig förklaring till svarsresultatet är att många ser likheter med husvårdsorganisationen.

Skillnaderna i förvaltningsarbetet är små jämfört med före omorganisationen. Man pratar mycket om teamet men egentligen jobbade vi lite som ett team före omorganisationen också. Vi var ju ett antal husvärdar som delade på ett gemensamt områdeskontor med eget områdesansvar. Man hjälpte varandra vid problem och arbetstoppar (Frontpersonal, MKB, 2006.)

51 % (40) av frontpersonalen anser att teamorganisationen bidrar till en personlig utveckling för ökad trivsel och engagemang. Det är värt att notera att 12 % (10) inte håller med om detta. En intressant siffra är att hela 25 % (20) av frontpersonalen valt alternativet ingen åsikt på frågan om den närmste chefen ger rätt stöd för självständiga beslut. Inom MKB noterades det en viss distans mellan ledning och frontpersonal i observationer och intervjuer i testorganisationen (se avsnitt 4.1). Det innebar att en del negativa kommentarer om MKBs utveckling, känsliga ledningsfrågor och frågor om individuell kompensation diskuterades flitigt av frontpersonalen vid tillfällen då ledningen inte var representerad. Erfarenheterna vittnar om att det har blivit för stor distans mellan olika delar av MKBs funktioner (frontpersonal, support och ledning). I teamorganisationen kommer förvaltaren att bli frontpersonalens närmste chef vilket innebär att det synliga ledarskapet utvecklas. MKB kommer att behöva arbeta mycket med kommunikation och intern marknadsföring för att minska distansproblem och öka vi-känslan inom företaget (se t.ex. Malhotra 2003; Kelman 2004). Forskning visar tydligt på vilka vinster bostadsföretaget kan göra när hela organisationens resurser tillsammans med ledningsfunktion lyckas arbeta som en enhet mot ett tydligt gemensamt mål (White & Sheffield 2004).

Vi har ett visst distansproblem mellan ledning och operativ personal. Förhoppningen är att det ska bli bättre när förvaltarna får ett personalansvar. (Ledning, MKB, 2006.)

Det finns en tydlig distans mellan ledningen och andra anställda ute i den operativa förvaltningen. Problemet är att vi aldrig ser ledningen ute på områdena. Då undrar man om de vet så mycket om vad som egentligen händer? Högsta ledningen har aldrig satt sin fot på vårt område och vår fastighetschef ser man kanske en till två gånger om året. Det är faktiskt en förbättring för tidigare var inte ens fastighetschefen ute på området. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

Hela 67 % (53) av frontpersonalen anser att man har rätt kompetens för arbetsuppgifterna. Svaresresultatet ska tolkas positivt med tanke på att personal i testorganisationen i ett initialt skede upplevde stora problem med att hantera helhetsrollen (se avsnitt 4.2). I teamorganisationen fördelas förvaltningsansvaret på fler frontpersonal i teamet vilket innebär ett mer avgränsat personligt ansvar. De flesta i organisationen uppfattar detta som positivt, men det verkar som vissa områden har problem med att några av frontpersonalen har svårt att lämna ifrån sig arbetsuppgifter som man tidigare ansvarat för i den före detta kundnära organisationen.

Vi har fått lite problem med att medarbetarna inte vill släppa arbetsuppgifter som de haft tidigare. (Ledning, MKB, 2006.)

Cirka 17 % (14) av frontpersonalen tycker inte att de får en förbättrad planering och kontroll över arbetsdagen. Svaresresultatet är negativt eftersom det ger signaler om att en del av personalen känner stress och oro. Eftersom fler ur frontpersonalen tycker att den nya kundnära organisationen medför en förbättrad planering och kontroll, beror det negativa resultatet antagligen på att några av medarbetarna hamnat fel i organisationen. Det lokala förvaltningsarbetet i MKB har i husvärdorganisationen varit inriktat på ett mer självständigt arbete. I teamorganisationen samarbetar frontpersonalen i team. Det betyder att det blir betydelsefullt att arbetslaget fungerar, samverkar och har en gemensam ambitionsnivå för optimerad planering och kontroll över själva arbetsdagen. Det är intressant att notera att 58 % (46) av frontpersonalen tycker det är inspirerande att MKB satsar på förändring och utveckling samt på individuell kompensation.

Det är stimulerande när det händer saker. Alla tycker inte det är kul och en del har svårare för att anpassa sig vid omställningar. Framförallt har jag märkt ett större motstånd till nya saker från både äldre personal och de som varit anställda länge i MKB. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

4.3.10 Ledning och styrning

Det är viktigt att fråga sig om frontpersonalen uppfattar att ledningen och styrningen förbättras i den nya kundnära organisationen i MKB. Frontpersonalen i testorganisationen ansåg att det fanns vissa brister i resursstyrning och rutiner vilket gav upphov till kvalitetsvariationer mellan olika bostadsområden (se avsnitt 4.2). En långsiktig målsättning för MKB har varit att synliggöra ledarskapet. Kommer ledarskapet och organisationsstyrningen att utvecklas med ett förbättrat resultat för MKB?

SVARSALTERNATIV	Instämmer helt (cirka)	Instämmer delvis (cirka)	Varken bättre eller sämre (cirka)	Instämmer inte (cirka)	Instämmer inte alls (cirka)	Ingen åsikt (cirka)
Se bilaga 1 för hela frågeställningar						
36. Alla bostadsområden kommer att bli förebilder	a 18 % (14) b 26 % (5)	a 29 % (23) b 32 % (6)	a 25 % (20) b 26 % (5)	a 4 % (3) b 0 % (0)	a 1 % (1) b 0 % (0)	a 23 % (18) b 16 % (3)
37. Kundrekryteringen kommer att förenklas	a 6 % (5) b 16 % (3)	a 24 % (19) b 21 % (4)	a 35 % (28) b 37 % (7)	a 6 % (5) b 0 % (0)	a 12 % (9) b 11 % (2)	a 17 % (13) b 16 % (3)
38. Ledarskapet kommer att utvecklas	a 8 % (6) b 21 % (4)	a 19 % (15) b 16 % (3)	a 25 % (20) b 26 % (5)	a 11 % (9) b 5 % (1)	a 4 % (3) b 0 % (0)	a 33 % (26) b 32 % (6)
39. MKB kommer att förbättra sin lönsamhet	a 14 % (11) b 37 % (7)	a 37 % (29) b 32 % (6)	a 22 % (17) b 10 % (2)	a 10 % (8) b 5 % (1)	a 2 % (2) b 0 % (0)	a 15 % (12) b 16 % (3)
40. Serviceerbjudandet kommer att behöva utvecklas	a 35 % (28) b 52 % (10)	a 33 % (26) b 26 % (5)	a 14 % (11) b 11 % (2)	a 5 % (4) b 0 % (0)	a 3 % (2) b 0 % (0)	a 10 % (8) b 11 % (2)
41. Hyresgästerna kommer att få en förbättrad servicenivå	a 13 % (10) b 21 % (4)	a 34 % (27) b 42 % (8)	a 24 % (19) b 26 % (5)	a 10 % (8) b 0 % (0)	a 9 % (7) b 0 % (0)	a 10 % (9) b 11 % (2)
42. Det är inspirerande att arbeta i MKB som satsar på förändring och utveckling av den nya kundnära organisationen	a 30 % (24) b 42 % (8)	a 32 % (25) b 26 % (5)	a 18 % (14) b 11 % (2)	a 6 % (5) b 5 % (1)	a 3 % (2) b 0 % (0)	a 11 % (9) b 16 % (3)

Tabell 9. Frontpersonalens uppfattningar om MKBs ledning och styrning.

Ett av MKBs långsiktiga mål har varit att utveckla bostadsområdena till förebilder. Endast 5 % (4) av frontpersonalen tycker inte att teamorganisationen bidrar till detta. Det är många, 23 % (18), som inte har någon uppfattning vilket är märkligt med tanke på att det är ett av MKBs övergripande långsiktiga mål som ledningen satt upp. Det finns signaler som pekar på att frontpersonalen inte bryr sig så mycket om de övergripande målen utan istället mer koncentrerar sig på att arbeta med egna mål ute i områdena. Det är viktigt att frontpersonalen anpassar egna mål efter områdets förutsättningar. Det är dock lika viktigt att områdesmålen samordnas och kopplas till MKBs övergripande mål och strategi.

De övergripande målen som ledningen sätter upp pratar man sällan om. Visst följer man och håller sig inom de ekonomiska ramarna men inte mycket mer. Målarbetet kommer antagligen bli mer konkret nu, men det kommer fortfarande att skilja sig mellan våra områden. Det finns väldigt skilda behov och det är bra att man kan anpassa sitt arbete efter områdets förutsättningar. Jag tror att det skulle vara bra med någon sorts samsyn eller samråd i målarbetet. Det är ju resursslöseri att alla sitter och uppfinner sina egna hjul. Erfarenheter från områdena måste komma fram på ett bättre sätt. Vi behöver jobba mer som en enhet och utnyttja vår kompetens. (Fronpersonal, MKB, 2006.)

Det är viktigt att vi kommunicerar ut mål som alla förstår och att vi följer upp uppsatta mål. Det innebär att vi jämför olika områden och tar del av varandras erfarenheter. Samtidigt måste man förstå de satsningar olika områden har gjort, för att man ska förstå eller tolka områdesstatistiken på rätt sätt. (Ledning, MKB, 2006.)

Inte mer än cirka 30 % (24) av frontpersonalen är positiva till att kundrekryteringen förenklas och 18 % (14) av frontpersonalen är direkt negativa. Svaresresultatet är inte i linje med vad ledningen hoppas på och indikerar att frontpersonalen ser svårigheter med att få den slutliga kundrekryteringen att fungera optimalt. Intervjuer har visat att uppfattningarna varierar bland frontpersonalen. Inte minst vittnar antalet svar utan åsikt 17 % (13) om denna osäkerhet. Fördelar med att följa och ansvara för kunden från inflyttning till utflyttning framgår tydligt och problemen rör snarare samarbetet med Bogalleriet och regler vid val av kund.

Vi samarbetar dåligt med Bogalleriet. Det måste bli bättre, som det är nu jobbar vi på olika sätt. En del vill inte släppa arbetsuppgifter man haft tidigare och en del på Bogalleriet tar inte ansvar som man gjort tidigare. De hänvisar till att det är kundvärden som har ansvaret. Risken är att kunden kommer i kläm som tidigare. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

Uthyrningsprocessen har förbättras och nya kunder möter en helt annan kvalitet än tidigare. Nu kan vi verkligen lägga både tid och engagemang på enskilda kunder. Jag tar mig alltid tid och pratar med nya kunder och besöker dem ett tag efter att de flyttat in och frågar om allt fungerar. Det är hög service i mina ögon. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

33 % (26) av frontpersonalen har valt alternativet ingen åsikt på frågan om MKBs ledarskap kommer att utvecklas. Liksom tidigare iakttagelser stärker det påståendena om en viss distans mellan ledningen och frontpersonalen. Det finns många fakta som pekar på att ledningen i högre grad behöver bli delaktig i frontpersonalens dagliga operativa arbete. Intervjuer har visat att frontpersonalen har olika behov av ett närvarande ledarskap. Det finns frontpersonal som vill arbeta självständigt utan någon inblandning av ledningen, samtidigt som det finns personal med ett större behov av uppbackning och bekräftelse. Ska MKB klara av att bli mer enhetligt med grundläggande gemensamma rutiner och regler ute på områdena krävs ett mer närvarande ledarskap samtidigt som ledarskapet måste anpassas efter personalens olika behov och förutsättningar.

Alla medarbetare är i behov av olika typer av ledarskap. Det är framförallt när man stöter på problem som det känns skönt att ha en chef som backar upp och tar ens parti. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

En knapp majoritet av frontpersonalen 51 % (40) anser att teamorganisationen kommer leda till en förbättrad lönsamhet. Lönsamhetskravet har varit en viktig drivande bakomliggande faktor för omorganisationen.

Vi har en stark fokus på att dubbla vinsten. Om det är något som samtliga frontpersonal har blivit duktig på så är det kostnadsmedvetenhet. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

En betydande majoritet 68 % (54) tycker att MKB kontinuerligt behöver arbeta vidare för att utveckla serviceerbjudandet. Det innebär att frontpersonalen anser att det är viktigt att MKB fortsätter utveckla olika delar av förvaltningen. Det är intressant att notera att 19 % (15) av samtlig frontpersonal men 0 % av deltagarna i testorganisationen inte tycker att hyresgästernas servicenivå förbättras. Skillnaderna mellan olika svarsgrupper är väsentlig och kan bero på de olika gruppernas tidigare erfarenheter från test- och husvårdsorganisationen. Det gäller för MKBs ledning att stärka den interna företagskulturen, kommunicera ut viktiga kriterier och direktiv för serviceutveckling och följa upp verksamheten för att undvika att omorganisationen enbart resulterar i en omfördelning av resurser utan någon direkt påverkan på servicekvalitet (se t.ex. White & Sheffield 2004). MKB behöver i nästa skede fördjupa sig i olika förvaltningsprocesser tillsammans med berörda medarbetare. Det gäller att inte luta sig tillbaka utan att fortsätta utveckla hela förvaltningen, det vill säga kundservice, lokal förvaltning, uthyrning och supportfunktioner.

Vi behöver ställa oss frågan vilken nivå som kan accepteras och om vi håller samma nivå i företaget? Vilka krav ställer olika kundsegment? Möter vi omvärldens förändringar? Malmö är idag en studentstad, kommande generationers pensionärer har gott om pengar och många danskar har börjat flytta hit. Hänger vi verkligen med i utvecklingen? (Ledning, MKB, 2006.)

Det finns flera enskilda förvaltningsfrågor som behöver utvecklas. Det som jag tycker påverkar kunderna mest negativt är vårt VLU-system. Det är komplicerat och många kunder känner ett stort missnöje. Jag tycker själv att det är svårt att förklara. Framförallt att nyinflyttade kunder tvingas betala för den förra kundens tillval. Det sticker i ögonen. (Frontpersonal, MKB, 2006.)

62 % (49) av frontpersonalen tycker det är inspirerande att MKB satsar på utveckling av den kundnära organisationen. Det visar hur viktigt utvecklingsarbetet är för frontpersonalens arbetsskärpa, arbetsglädje och trivsel.

4.3.11 Skillnader mellan olika grupper

Empiri från intervjuer och enkätundersökning bekräftar att åsikterna skiljer sig mellan deltagare i testorganisationen och övriga. Vad kan denna skillnad bero på? Till en början kan man fråga sig om deltagarna i testorganisationen av strategier eller lojalitetsskäl till ledningen varit mer positivt inställda till organisationsförändringen än övriga. Resultatet av enkätundersökningen talar för sig själv och det framgår att deltagarna i testorganisationen överlag har en mer positiv syn på utvecklingen än övriga. Troligen har bland annat ledningens sätt att välja ut och organisera den interna utvärderingsgruppen i testorganisationen bidragit till skillnaden. Förklaringen är att den interna utvärderingsgruppens arbete blev påtagligt isolerat från övriga delar av organisationen vilket skapade ett vi och dom-dilemma. Samtidigt verkade utvald personal i testorganisationen vara en personalkärna som ledningen ville satsa på vilket skapade avundsjuka bland övriga.

En annan möjlig förklaring är att deltagarna i testorganisationen var mer insatta i kommande förändringar och därmed bättre kunde avgöra vad som förbättras i teamorganisationen. Resultatet är dock osäkert eftersom teamorganisationen befinner sig i ett inledningskede och att organisationsförändringarna inte fullt ut satt sig. En stor andel neutrala svar och spridningen i svaren i enkätundersökningen vittnar om detta. På samma gång förklarar empirin att frontpersonalens uppfattningar efterhand ändrats och att man blivit mer positiv till teamorganisationen. Till en början förekom det även ett begränsat motstånd bland kundansvariga i testorganisationen med det försvann efterhand ju mer personalen arbetade sig in

i sina nya roller. Antagligen genomgick övrig frontpersonal samma stadium inledningsvis i teamorganisationen. Stora förändringar skapar ofta motstånd bland personalen eftersom det leder till stress och osäkerhet. Studier tyder på att deltagarna genom sin rutin bättre tog emot den nya förändring som kom när teamorganisationen infördes vilket till viss del kan förklara skillnader i uppfattningar mellan grupperna.

4.4 Slutsatser för kapitel fyra

Det kan konstateras att MKB Fastighets ABs test, utvärdering och omorganisation har bidragit till en utveckling av verksamheten. Frontpersonalen har blivit mer reflekterande över kundernas servicekvalitet och att ledningen involveras i högre grad i frontpersonalens operativa arbete. Ledningen har framförallt fått en ökad förståelse för vilka aktiviteter i förvaltningen som fungerar och inte fungerar optimalt. Det betyder att MKBs ledning kan agera och förbättra de delar av förvaltningen som behöver utvecklas vidare. Nedan sammanfattas slutsatserna av MKBs omorganisation i avsnitten Orsaker till organisationsförändringen, Hur påverkades företaget och Viktiga erfarenheter.

Orsaker till organisationsförändringen

Vilka faktorer låg bakom MKBs omorganisation? En förklaring kan vara MKBs företagstradition. MKB har kontinuerligt med cirka 10 års mellanrum genomfört omorganisationer. Omorganisationerna har skett när utvecklingen stannat av, av ekonomiska skäl eller vid tillfällen när en ny ledare (vd) tillträtt. Den nuvarande organisationsförändringen blev ett led i MKBs strävan mot att minska kundernas kontaktvägar, undvika revirtänkande och utveckla företaget som ett led i att uppnå långsiktiga interna målsättningar. Framförallt bör MKBs mål att dubbla vinsten lyftas fram som en pådrivande faktor. Erfarenheter från husvårdsorganisationen visade att husvärdarna arbetade väldigt självständigt i sina områden. Samarbetet med andra medarbetare i området och andra delar av MKB var begränsat vilket bidrog till ett tydligt revirtänkande. Kundkontaktsystemet var till viss del splittrat mellan olika typer av personal och nivåer i företaget. Resultatet blev att kunderna glömdes bort och att personal lovade kunder olika saker. Det blev påtagligt att MKB saknade ansvarstagande i olika delar av förvaltningen och att bristen på information påverkade frontpersonalens agerande gentemot kunderna. Ledningens svar för att komma tillrätta med problemen blev ett helhetstänkande med ett organiserat kundprocessansvar inom bostadsområdet. Det innebär att samtliga kundkontakter med totalansvar för kundservice, uthyrning och lokal förvaltning områdesbaserades.

Varför omorganisation?

- a) omorganisation som företagstradition
- b) uppnå interna målsättningar (dubbla vinsten)
- c) minska kontaktvägarna för kunden
- d) undvika revirtänkande.

Hur påverkades företaget?

MKB inledde sin försöksorganisation under våren 2004 och lät försöket fortsätta till årsskiftet 2005–2006. Testorganisationens helhetsroll innebar att MKB skapade en arbetsroll (kundansvarig) med ett ansvar för hela kundprocessen inom bostadsområdet, det vill säga alla kundkontakter innefattade uthyrning, lokal förvaltning och kundservice. Den breda frontrollen betydde utökade arbetsuppgifter och större områdesansvar. MKB upprättade en intern utvärderingsgrupp som involverade frontpersonalen i testområdena. Den interna utvärderingsgruppen blev för isolerad och fick inte någon större uppbackning av övriga MKB. Det resulterade i gruppbildningar och ett visst internt motstånd mot MKBs utveckling. Testorganisationen fortsatte sitt arbete och uppmärksammade inom kort klara fördelar med att man fick ett kundprocessansvar inom bostadsområdet. Framförallt såg MKB klara fördelar med den nya organisationsformen för uthyrning (säljprocess) som decentraliserats ut på områdena. Det innebär ett totalansvar för uthyrningsprocessen (ej första urvalet) och nästkommande led, det vill säga att kundprocessens aktiviteter organiseras inom det kundnära kontoret ute på bostadsområdet. En tydlig utveckling vid uthyrning var frontpersonalens närkunskap och helhetsansvar som underlättade en tidig dialog och kundkontakt. Kundservicen utvecklades genom ett tydligare kund- och områdesansvar (kundkontaktsystem). Kundprocessansvaret och det utökade områdesansvaret ledde till att frontpersonalen fick svårt för att hinna med den lokala förvaltningen.

Resultatet blev att frontpersonalen i större utsträckning än tidigare tog hjälp av entreprenörer vilket bidrog till högre förvaltningskostnader. En anledning till det var att entreprenörer även användes vid smärre fel i lägenheter där den egna personalen hade kunnat avhjälpa felen själv. Försöken med helhetsansvar visade sig vara beroende av tre faktorer: frontpersonalens kompetens, områdets socioekonomiska status och storleken på området. Det innebär att helhetsansvaret för kundprocessen med rätt personalkompetens har en potential att fungera i alla områden under förutsättning att områdesstorleken begränsas. Administrativa sysslor får därför inte ta över och påverka personalens synlighet negativt. Det framgår av forskningen att alla kunder oavsett kundsegment uppskattar ett personligt ansvar med personal som har möjlighet att hjälpa till i flera frågor. Det är viktigt att tillägga att bostadsområdets individuella behov är högst varierande vilket inne-

bär att resursanpassning är en förutsättning för att man ska kunna uppnå hög servicegrad. Nedan sammanfattas orsakerna till att helhetsrollen övergavs.

- a) *För dyrt.* Helhetsrollen resulterade i att bostadsområdespersonal beställde in fler externa tjänster än tidigare vilket gav upphov till skenande förvaltningskostnader och att kundkontakt i högre grad lades ut på entreprenörer.
- b) *Svårt för ledningen att rekrytera.* Det var svårt att avgöra vilken kompetens som behövdes. Dessutom tyckte ledningen det var svårt att rekrytera från de egna leden på grund av den nya breda rollen.
- c) *Mer administrativt arbete* med utökat områdesansvar resulterade i att personalen blev mindre tillgänglig och synlig för kunderna (MKB 2005).

Erfarenheterna från testorganisationen ledde in MKB på en ny alternativ organisation som kallades för teamorganisationen. Vid slutet av år 2005 genomförde MKB en total omorganisation av hela den kundnära organisationen till den så kallade teamorganisationen. Utvecklingen av MKBs kundnära organisation har gått från centrala åtgärdsenheter, till husvårdsorganisation, till försök med testorganisation och slutligen den idag gällande teamorganisationen. I teamorganisationen har MKB valt att behålla modellen för områdesbaserat ansvar för kundprocessen med skillnaden att ansvarsområdena fördelas på fler personal med specifika uppgifter.

I teamorganisationen har frontpersonalen behållit ett kundansvar med en inriktning på vissa arbetsprocesser samtidigt som områdesansvaret delas med övrig frontpersonal i teamet. Kundvärden koncentrerar sig på uthyrning och bostads-socialt arbete och husvärden koncentrerar sig på den lokala förvaltningen med service för åtgärdande av fel och reparationer med stöd av medhjälpare. Områdena har även stöd av en förvaltare som har ett övergripande områdesansvar och personalansvar. Uppdelningen skapar förutsättningar för initiativ och samverkan eftersom frontpersonalen har ett eget kund- och aktivitetsansvar, samtidigt som man delar på områdesansvaret och ger varandra uppbackning. Målsättningen för MKB är att utöka egna regilösningar för den lokala förvaltningen med en begränsad användning av entreprenörer för att minska förvaltningskostnaderna. Frontpersonalens initiala motstånd har idag förändrats och blivit mer positiv. Ett konstaterande är att nuvarande organisationen stärker områdesförvaltningen, förbättrar samarbetet mellan personal inom området och förtydligar ansvarsområdena. Omorganisationen ger förutsättningar för MKB att fortsätta utvecklas eftersom frontpersonalen i högre grad kan fokusera på specifika arbetsprocesser och inte behöver splittras mellan olika aktiviteter. MKBs nästa steg blir att utvär-

dera varje enskild förvaltningsprocess för att den kundnära organisationen ska fortsätta att utvecklas. Nedan sammanfattas observerade fördelar med teamorganisationen.

- a) Kundprocessansvar inom bostadsområdet (helhet för kunden).
- b) Förbättrad samverkan och uppbackning mellan frontpersonalen.
- c) Tydligare ansvarsområden.
- d) Förutsättningar för bättre arbetsledning.
- e) Minskade förvaltningskostnader (mer förvaltning i egen regi).

Viktiga erfarenheter

Det är många inom MKB som hävdar att genomförandet av omorganisationen tog för lång tid. Detta behöver nödvändigtvis inte vara fallet. Om MKB inte gett testorganisationen tid hade teamorganisationen antagligen aldrig kommit till och ledningen hade antingen behållit husvärdorganisationen med sina fel och brister, alternativt etablerat testorganisationen i hela MKB med dyra förvaltningskostnader, brist på kompetens och med en mindre synlig operativ förvaltning. Utvecklingsprojektet av MKBs kundnära organisation tog nästan två år och gav MKBs ledning nödvändiga erfarenheter för framtida strategiska beslut. Utvecklingsprojektet väckte känslor bland MKBs personal och det var en del som mådde dåligt av att inte veta hur företaget skulle komma att förändras. Tyvärr resulterade det i gruppbildningar och en del interna motsättningar. Under denna tid saknade MKB en enad ledning med gemensamma tydliga signaler till personalen om företagets framtid. Detta berodde på att ledningen var osäker på hur förändringarna skulle komma att påverka MKB. Teamorganisationen har efterhand mer och mer accepterats av personal och de flesta i frontpersonalen tycker de nya rollerna, arbetssättet och områdesfördelningen bidragit till utveckling. Omorganisationen blev sammanfattningsvis ett sätt för MKB att omfördela resurser, tydliggöra ansvarsområden, utveckla personalens samverkan inom området och utveckla uthyrningsprocessen.

Utvecklingsprojektet av MKBs kundnära organisation gav ledningen nödvändig information om vilka resurser och arbetsroller som behövde skapas. Det blev tydligt att MKB inte enbart med strukturella omfördelningar av personal, arbetsroller och resurser kan utveckla den kundnära organisationen. Studien visade att MKB har några grundläggande förvaltningsfrågor som inte fungerar effektivt. Dessa frågor är viktiga att lösa för att MKB ska kunna fungera enhetligt, effektivt och skapa optimalt kundvärde. Empiri bekräftar att MKB behöver arbeta fram grundläggande rutiner och riktlinjer i syfte att minska sårbarhet, risker för kvalitetsvariationer i organisationen, förbättra igenkännandet och målarbetet samt öka

möjligheterna för uppföljning. Till exempel varierar standarden i MKBs lägenheter och ledningens direktiv för vad som är acceptabel standard. Frontpersonalen behöver vid sidan av grundläggande rutiner och riktlinjer fortsatt ha individuell möjlighet att påverka, besluta och agera i kundmöten. Till exempel ska MKB inte låsa sig vid en standardisering utan istället utveckla en hög gemensam norm som alla aktiviteter kan utgå ifrån. Det har visat sig att MKB har vissa problem med besiktningar. Problemen bör kunna lösas med tydliga riktlinjer och gemensam besiktningutbildning. Besiktningar är av stor betydelse eftersom de både ger kunskap om lägenheten och är ett ypperligt tillfälle för kundmöte.

Ledarskapet bör synliggöras ute i områdena för att förbättra styrning, arbetsledning och stöd. Detta kommer antagligen utvecklas i MKB när förvaltare arbetar områdesbaserat med personalansvar. Vad MKB eventuellt behöver vidareutveckla är ett samlat ledarskap som representerar och ansvarar för MKBs samtliga områden och har en tydlig närhet till den operativa verksamheten. Idag är det övergripande ledarskapet i den kundnära organisationen uppdelat på fyra fastighetschefer som utöver uppdelat övergripande områdesansvar är involverade i andra aktiviteter och projekt. Ett samlat övergripande ledarskap (en förvaltningschef) med delegerat områdesansvar (förvaltarna) kan eventuellt förbättra styrningen i MKBs bostadsområden och utveckla kommunikationen mellan den högsta ledningen och den operativa kundnära nivån. Om ledarskapet för den kundnära organisationen koncentreras till förvaltarna med ett gemensamt övergripande ledarskap får MKB en tydligare fokusering på kärnverksamheten med en möjlig minskad risk för kvalitetsvariationer.

MKB har även ett stort behov av att tillvarata information om kunderna och kontinuerligt arbeta med boinformation till kunderna. Särskilt viktigt är kommunikationen med hyresgäster, entreprenörer och viktiga aktörer i anslutning till hyresgästernas boende i syfte att tydliggöra regler, samla in information och utvärdera erfarenheter. Servicestrukturen och serviceerbjudandet ska alltid anpassas efter kundernas krav, behov och förväntningar. Det innebär att MKB måste vara lyhörd för kundernas förändrade krav och omvärldens växlingar. Till exempel finns det fakta som talar om att MKB behöver se över det valfria lägenhetsunderhållet (VLU) och olika tillval som i dagsläget inte verkar motsvara kundernas förväntningar eller frontpersonalens syn på service. Andra saker som kan lyftas fram är lägenhetsbesiktningar, som håller en ojämn nivå, och det bostadssociala arbetet, som ute på områdena har en för stark fokusering på akuta insatser. Bostadssociala projekt har bedrivits från central nivå. I teamorganisationen är det tänkt att detta arbete i större utsträckning ska skötas av frontpersonalen. Ska detta bli verklighet behöver ledningen ge tydliga riktlinjer och utbilda frontpersonal i avsikt att detta arbete ska ske självständigt.

MKBs ledning har ett stort behov av att ge frontpersonal uppskattning, belöna insatser och ge klara direktiv för att undvika ofördelaktiga beteenden och låg ambitionsnivå. Till exempel kan det betyda en satsning på intern marknadsföring och kommunikation mellan ledning och frontpersonal och mellan olika bostadsområden i syfte att hålla ihop MKB och undvika gruppbildning. Helhetsperspektivet är inte enbart beroende av hur frontpersonalen i teamorganisationen fungerar ute på respektive bostadsområde utan av hur hela MKB kan fungera som ett enhetligt bostadsföretag. Stödprocesser (intern och extern support) bör ge frontpersonalen möjlighet att i högre utsträckning fokusera på själva kundmötet. Det handlar om att administrativa aktiviteter begränsas för frontpersonalen och att arbetstiden istället koncentreras kring kundprocessens direkta kundaktiviteter. Ska MKBs nya kundnära organisation bli ett framgångskoncept krävs det att MKBs ledning är tydlig med viktiga kriterier och direktiv för serviceutveckling, satsar på målstyrt arbete, utbildar frontpersonalen och med jämna mellanrum följer upp den kundnära organisationen. Det är framförallt viktigt att MKB kontinuerligt undersöker kundernas syn på bostadsföretagets service. Det kan bli ett naturligt sätt för MKB att garantera kvalitet i service och få kunskap om vilka områden som behöver utvecklas mer. Nedan sammanfattas några förvaltningsområden som MKB behöver satsa på för att fortsätta utveckla den kundnära organisationen.

- a) Mer enhetliga grundläggande riktlinjer för personalen i MKBs områden med en tydlig gemensam kvalitetsnorm.
- b) Ett mer närvarande ledarskap med förbättrad kommunikation och en tydlig gemensam styrning.
- c) Utveckling av supportfunktionerna för effektivt stöd till den kundnära organisationen.
- d) Förbättra det Valfria LägenhetsUnderhållet (VLU) och tillval med enklare regler och direktiv.
- e) Utveckling av gemensam norm och arbetsprocess för besiktningar.
- f) Förbättra det kundnära bostadssociala arbetet med riktlinjer och utbildning av frontpersonalen.
- g) Arbeta med kontinuerliga kundundersökningar och kvalitetssäkring.

KAPITEL 5: HUR GÖR ANDRA BOSTADSFÖRETAG?

5.1 Bostadsföretagen i studien

5.1.1 Introduktion

Denna delstudie syftar till att beskriva olika bostadsföretags organisationsstruktur och lyfta fram de studerade företagens individuella erfarenheter. Frågorna i undersökningen kretsar kring kundprocessen och bygger på empiri från utvärdering av MKB Fastighets ABs omorganisation. Deltagande bostadsföretag i studien är Eslöv bostäder (ebo), Helsingborgshem, Halmstad Fastighets AB (Hfab), Göteborg Bostads AB (Bostadsbolaget). Nedan presenteras studerade bostadsföretag kortfattat. Därefter presenteras erfarenheter från respektive bolags servicestruktur och serviceerbjudande.

5.1.2 Eslöv bostäder

Eslöv bostäder (ebo) är Eslövs kommuns bostadsbolag med sammanlagt cirka 2 000 bostäder. Eslöv bostäders organisation omfattar 25 heltidsanställda. Den kundnära organisationen är uppdelad i en kundvårdsorganisation och bovårdsorganisation med olika ansvarsområden med stöd av *ledning*, *teknisk enhet* och *ekonomienhet*. Den tekniska enheten driver större ombyggnads- och nybyggnadsprojekt och ansvarar för det övergripande underhållet (stammar, fönster och fasader). *Ekonomienheten* ansvarar för hyresinbetalningar, redovisning och ekonomisk förvaltningskontroll. Eslöv bostäder har även en central trädgårdsenhet som sköter mark och grönytor inom bostadsområdena. Lägenhetsunderhåll och större reparationer sköts för det mesta av olika entreprenörer.

Central organisation

- Ledning: vd & fastighetschef
- Ekonomienhet
- Teknisk enhet
- Trädgårdsenhet

Kundkontakt

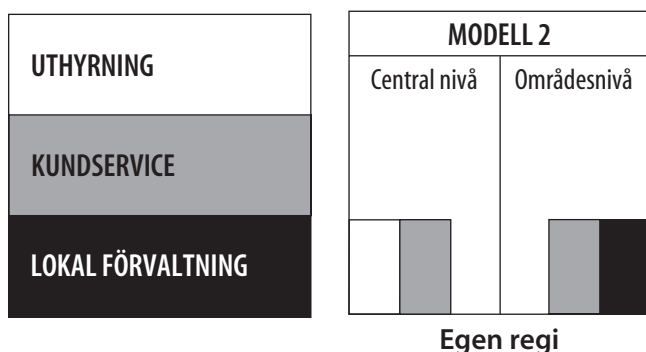
- Växel
- Kundvärd

Områdesnivå

Kundkontakt

- Bovärd

Kundvärd och Bovärd är ebos frontpersonal med mest kundkontakt och ansvar för kundprocessen. Kundvärden (3 st) ansvarar för uthyrning, tillval, beställning av entreprenörer, det bostadssociala arbetet och städ- och lägenhetsbesiktningar. Bovärden (12 st) ansvarar för den operativa lokala förvaltningen med avhjälpning av felanmälan, inflyttningssamtal, nyckelhantering, avläsning av tekniska installationer m.m. I det stora hela sköter olika entreprenörer det inre lägenhetsunderhållet (målning, tapetsering, golv och luckor). Ebos organisationsseparation med en blandning av central och områdesbaserad lokala förvaltning passar in i modellbeskrivningen för den tvådelade modellen.



Figur 6. Eslöv bostäders kundnära organisation.

5.1.3 Helsingborgshem

Helsingborgshem är Helsingborgs kommuns bostadsföretag med sammanlagt 11 600 bostäder och 926 lokaler (kommersiella och sponsrade). Helsingborgshems organisation omfattar 130 heltidsanställda. Den kundnära organisationen kallas för *Bostad* och är uppdelad i fyra fastighetsområden med flera olika arbets- team bestående av kundvärd och fastighetsvärd ute på olika bostadsområden med centralt stöd av *trädgård och service*, och *kundtjänst* med delat ansvar för uthyrning. *Bostad* består även av centralt stöd för övergripande sociala projekt och marknad som har övergripande projektkontakter med ideella föreningar och initierar nybyggnationer och ombyggnationer. Kundvärd och fastighetsvärd har även centralt stöd av *Vd-stab*, *Bygg/Teknik*, *Ekonomi/Finans* och *Lokaler med studentbostäder*. *Bygg/teknik* ansvarar för byggprojektledning med LOU- och upphandlingsansvar. *Ekonomi/finans* ansvarar för redovisning, controllerfunktion med ekonomisk förvaltningskontroll och övrig administration. *Lokaler med studentbostäder* ansvarar för samtliga lokaler och studentbostäder. *Kundtjänst* hjälper vid behov kunder rätt i organisationen och är visst stöd till kundvärden som administrativ kontakt vid uthyrning. Lägenhetsunderhåll och större reparationer sköts för det mesta av olika entreprenörer.

Central organisation

- Vd-stab
- Bygg/Teknik
- Ekonomi/Finans
- Lokaler med studentbostäder
- Bostad: marknad, övergripande projekt, kundtjänst och trädgård och service

Kundkontakt

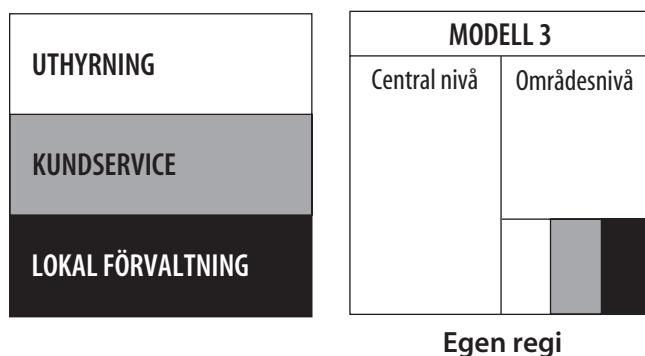
- Kundtjänst

Områdesnivå

Kundkontakt

- Bostad: kundvärd och fastighetsvärd

Fastighetsvärden och kundvärden är Helsingborgshems frontpersonal som har mest kundkontakt med ansvar för kundprocess organiserat i självständiga team. Fastighetsvärden ansvarar för felanmälan, teknisk besiktning (el) och ser till att det är rent och snyggt i bostadsområdet. Kundvärden ansvarar för underhåll, tillval, in- om- och utflyttningar, städ- och lägenhetsbesiktning samt det bostads-sociala arbetet med kundtjänst som stöd vid uthyrning. Genom att kundprocessen är organiserad i en områdesbaserad lokal förvaltning i arbetsteam passar Helsingborgshem in i modellbeskrivningen för helhetsmodellen.



Figur 7. Helsingborgshems kundnära organisation.

5.1.4 Halmstad Fastighets AB

Halmstad Fastighets AB är Halmstads kommuns bostadsföretag med sammanlagt 9 500 bostäder och 400 lokaler (kommersiella och sponsrade). Halmstad Fastighets ABs organisation omfattar 55 heltidsanställda. Den kundnära organisation är uppdelad i 14 förvaltningsområden och är unik i den bemärkelsen att den sköts externt via entreprenörer organiserade som områdesvärdar. Den externa områdesvärden har stöd av fyra centrala funktioner, *förvaltning*, *marknad*, *teknik* och *ekonomi*. *Förvaltning* består av förvaltare med ansvar för de olika förvaltningsområdena och förvaltningsassistenter med ansvar för central felanmälan (kundsservice). *Marknad* är ansvarig för marknadsföring, omvärldsanalyser med inköp av nyproduktion och kundcentrat med uthyrning. *Teknik* ansvarar för upphandling, drift och tekniska installationer med kontroll. *Ekonomi* ansvarar för hyresinbetalningar, redovisning och ekonomisk förvaltningskontroll. Halmstad Fastighets AB har även en mindre *IT-avdelning* med webbsupport och två personer anställda för att arbeta *bostadssocialt*. Lägenhetsunderhåll och större reparationer görs för det mesta av olika entreprenörer.

Central organisation

- Ledning
- Förvaltning
- Teknik
- Ekonomi
- IT-avdelning

Kundkontakt

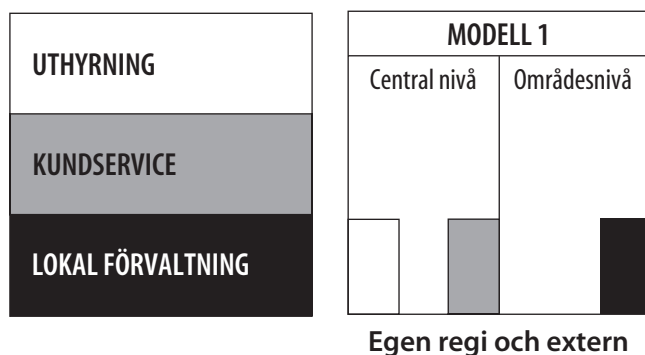
- Marknad

Områdesnivå

Kundkontakt

- Extern områdesvärd

Den externa områdesvärden (entreprenör), *förvaltning* (kundservice) och *marknad* (kundcentrat och uthyrning) är Halmstad Fastighets ABs frontpersonal som har mest kundkontakt. Kundprocessens aktiviteter är organiserade i självständiga funktioner i en blandning av egen och extern regi. *Förvaltning* med organiserad kundservice har det övergripande förvaltningsansvaret och fördelar ut felanmälan på externa områdesvärdar. De externa områdesvärdarna kan ta emot egen felanmälan men för det mesta går felanmälan via central kundservice. Marknad med kundcentrat och uthyrning ansvarar för in- om- och utflyttningar och tillvalen bestäms i samråd med förvaltaren. Genom att kundprocessen är organiserad i en blandning av egen och extern regi i separata funktioner passar Halmstad Fastighets ABs kundnära organisation in i modellbeskrivningen för den självständiga modellen.



Figur 8. Halmstad Fastighets ABs kundnära organisation.

5.1.5 Göteborg Bostads AB

Göteborg Bostads AB (Bostadsbolaget) är ett helägt dotterbolag till Förvaltnings AB Framtiden (Göteborgs stad) och förvaltar enbart bostäder. Kommersiella lokaler ligger på Göteborgslokaler som är ett annat dotterbolag till Förvaltnings AB Framtiden. Bostadsbolaget har 22 500 bostäder och 300 anställda. Den kundnära organisationen består av sju fastighetsområden med flera kundteam knutna till respektive fastighetsområde. Varje kundteam består av kvartersvärd, miljövärd och städteam. Centralt stöd för fastighetsområden med kundteamen är *ledning, nybyggnad, förvaltningsstöd, marknad, energi och teknik*, samt *ekonomi* och *IT-support*. *Nybyggnad* initierar och projekterar nyproduktion. *Förvaltningsstöd* ansvarar för störningar, städning och trädgård. *Marknad* är en central kundtjänst med ansvar för uthyrning, marknadsföring, uppföljning och kontakter med socialtjänst. *Energi och teknik* består av olika tekniska kompetenser i en blandning av egen och extern regi med tydligt kopplat fastighetsområdesansvar. *Ekonomi* och *IT-support* ansvarar för hyresinbetalningar, redovisning och ekonomisk förvaltningskontroll med webbansvar. Lägenhetsunderhåll och större reparationer sköts för det mesta av olika entreprenörer.

Central organisation

- Ledning
- Nybyggnad
- Förvaltningsstöd
- Energi och teknik
- Ekonomi och IT-support

Kundkontakt

- Marknad: kundtjänst

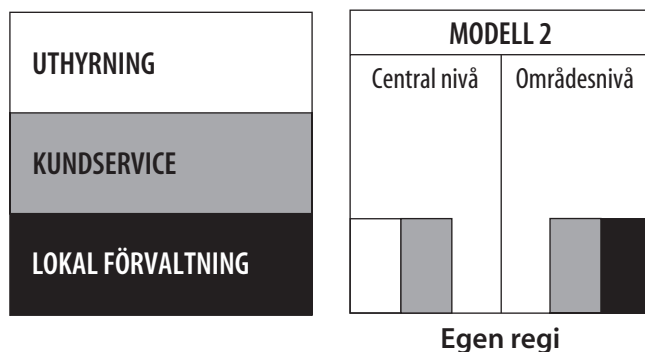
Områdesnivå

Kundkontakt

- Kundteam: kvartersvärd, miljövärd och städteam

Kundteamet är Bostadsbolagets frontpersonal tillsammans med central kundtjänst med ansvar för uthyrning. Kundteamet består som nämnts av kvartersvärd, miljövärd och städteam. Kvartersvärden har budgetansvar med ansvar för felanmälan, städ- och lägenhetsbesiktning, visning av lägenheter och ansvar för nyinflyttande kunder. Miljövärden har ansvar för utemiljön och att det är rent och snyggt i området. Städteamet ansvarar för städning av gemensamhetsutrymmen och trapp-

hus. Felanmälan ska i första hand göras till kvartersvärden, alternativt i akuta fall gå via centrala kundtjänsten. Genom att bostadsbolaget separerat uthyrning och lokal förvaltning i en blandning mellan central- och områdesbaserad kundprocess passar bostadsbolaget in i modellbeskrivningen för den tvådelade modellen.



Figur 9. Göteborg Bostads ABs kundnära organisation.

5.2 Helhetsmodellen

Helhetsmodellen beskriver en kundnära organisation där kundkontakter inom kundservice, uthyrning och den lokala förvaltningen sköts i en gemensam funktion i egen regi. Bland de studerade kommunala bostadsföretagen är det Helsingborgshem och MKB Fastighets AB som mest passar in på modellbeskrivningen. Detta avsnitt koncentreras kring Helsingborgshems organisation och erfarenheter (se avsnitt 2.1.3 och 4.3 för MKBs organisation) Helsingborgshems kundnära organisation består av en lokal teamfunktion. Uthyrningen är decentraliserad och kundvärden har ett ansvar med administrativt stöd av centrala kundtjänsten. Kundenservice ska först och främst skötas av kundvärden men även fastighetsvärden tar emot felanmälningar i samarbete med centrala kundtjänsten (hänvisar kunder rätt/administrativt stöd vid uthyrning). Den lokala förvaltningen sköts i samverkan mellan kundvärden och fastighetsvärden.

5.2.1 Lokal förvaltning

Grundtanken med Helsingborgshems lokala förvaltning är att frontpersonalen gemensamt ska ansvara för ett och samma område. Det innebär att kunderna kan göra felanmälan till kundvärden och fastighetsvärden som stödjer varandra. Kundvärden koncentrerar sig framförallt på störningar, administration, tillval, besikt-

ningar och uthyrning. Fastighetsvärden avhjälpel fel i lägenhet och ser till att det är rent och snyggt i området. Frontpersonalen menar att samhörigheten mellan personalen och kontakten med hyresgästerna förbättras med ett gemensamt områdekontor. Besöksmöjligheterna är visserligen begränsade, men frontpersonalen finns tillgänglig via telefon.

Det är en stor styrka i vår organisation att ha samma personal som ansvarar för ett område. Svagheten är att det finns risk för att personalen blir hemmablind och inte ser fel i vardagen. Lösningen skulle kunna vara personalförändringar, men det är svårt och våra hyresgäster gillar inte att personal har bytts ut. (Frontpersonal, Helsingborgshem, 2006.)

Det är tydligt att det finns klara fördelar med att arbeta nära hyresgästerna, och ha en daglig kontakt. Grönroos (1998, 2000) och Lindberg (1984) visar i flera studier vilka fördelar en nära kundrelation kan ge. I bostadsförvaltningssammanhang kan det handla om att kunden är mer benägen att uppfylla sina skyldigheter, ta hand om sin närmiljö och bo kvar i sin lägenhet. Flera intervjuer har dock vittnat om problem när frontpersonalen blir för mycket kompis med hyresgästen.

Om man inte markerar från början finns det stor risk att man blir uppäten av vissa hyresgäster. Många är ensamma och vill bara snacka lite men korta samtal kan bli långa och ta mycket tid från annat som ska göras. En del personal undviker att röra sig på vissa gårdar eftersom de vet att de blir fångade. Det är tråkigt att det blir på det sättet men personalen kan inte alltid vara en social ersättning för enskilda hyresgäster. Det är viktigt att hitta en balans och markera från början vad som gäller. (Frontpersonal, Helsingborgshem, 2006.)

Helsingborgshems frontpersonal har börjat arbeta med ett system som kallas för *costumer relationship management*. Systemet handlar om att viktiga saker antecknas och syftar till att minimera risken att kunder glöms bort. Både Gummesson (2002) och Normann & Ramirez (1995) framhåller i sin forskning betydelsen av att kunden kan lita på företagets tjänster. Bostadsföretaget behöver bevisa för kunden att man kan lita på de tjänster som erbjuds. Om kunden litar på företagets tjänster skapas förtroende och det är en grundläggande förutsättning för att kundrelationen ska utvecklas vidare.

I Helsingborgshem begränsas frontpersonalens ansvar till en mindre ekonomisk summa. Detta är inget unikt för Helsingborgshem utan det ser i princip likadant ut i andra kommunala bostadsföretag. Till exempel har kundvärden i Helsingborgshem frihet att fatta beslut upp till 10 000 kr medan fastighetsvärden är begränsad till 3 000 kr. I sammanhanget är detta väldigt lite pengar och räcker bara

till mindre insatser i nergångna lägenheter. Johansson (1998) och Franklin (2000) visar i sina studier vilken potential personalansvar har för den egna identiteten och det dagliga handlandet. Det innebär att bostadsföretagen bör våga delegera ansvar för att skapa förutsättning för tänkande medarbetare med drivkraft att ta egna initiativ. Resultatet kan både ge självförtroende, arbetsstimulans och arbetsglädje för frontpersonalen vilket borde bidra till att förbättra bostadsföretagets service. Det kan finnas problem med att ge frontpersonalen ansvar för större be-
lopp eftersom det blir svårare för ledningen att styra budgeten. Frontpersonalen måste dock ha så pass stor befogenhet att de har möjlighet att göra skillnad i insatser för kunden. Helsingborgshem använder sig av flera olika entreprenörer och operativt centralt stöd från trädgård och service i den lokala förvaltningen. Empiri tyder på att Helsingborgshem behöver förbättra kontrollen av olika stödjande funktioner.

Vi avstämmer två gånger om året på chefsnivå med våra entreprenörer. Vi gör enbart en städbesiktning efter våra entreprenörers arbetsinsatser. Det finns mycket att förbättra. De senaste åren har vi sålt ut många olika tjänster och kontrollfunktionen har inte riktigt hängt med. (Frontpersonal, Helsingborgshem, 2006.)

Helsingborgshem har satsat på att formulera gemensamma mål som alla bostadsområden ska arbeta efter och prioritera efter behov. Arbetet har mynnat ut i sex fokusområden: nyproduktion, integration och mångfald, kvarboende, trygghet och säkerhet, barn och ungdomsverksamhet samt långsiktig underhållsplanering. Områdena stämmer väl in i det offentliga åtagandet, men det finns inget som styrker om arbetet har varit effektivt ur ett kund- och serviceperspektiv. Gemensamma mål förbättrar möjligheterna att skapa enhetlighet men kräver också uppföljning, erfarenhetsutbyte och koppling till områdesnivån.

Vi behöver bli betydligt bättre på att koppla vår övergripande strategi till bostadsområdesnivå. Det finns en klar risk att målarbetet inte konkretiseras om vi inte bryter ner, förverkligar eller följer upp målen inom området. (Ledning, Helsingborgshem, 2006.)

Helsingborgshem arbetar med *Nöjd Kund Index* (NKI) på halva fastighetsbeståndet vart annat år och medarbetarenkät för att fånga upp personalens åsikter. Kontinuiteten i Helsingborgshem skapar arbetsro och ökar möjligheterna för övergripande kontroll. Helsingborgshem verkar för att personal och ledning ska ha möjlighet till erfarenhetsutbyte mellan olika avdelningar och områden även om detta arbete verkar ske i begränsad omfattning.

Vi besöker varandra ibland. Man kan kalla det för ett internt studiebesök. Det är i begränsad omfattning men ändå viktigt. Jag hoppas att vi kan arbeta vidare med detta och göra fler besök eller utbyten mellan olika delar av företaget. Det finns mycket kompetens och erfarenheter som vi kan använda oss av. (Frontpersonal, Helsingborgshem, 2006.)

5.2.2 Kundenservice

Helsingborgshems kundservice är decentraliserad ut på områdesteamen med ett visst stöd av centrala kundtjänsten. Som nämnts tidigare är tanken att kundvärden ska vara tillgänglig för kunderna när det gäller störningar, tillval, in- och utflyttning. Fastighetsvärden ska ansvara och vara kontaktbar i frågor som rör felanmälan. Helsingborgshem har bestämt tydliga riktlinjer för vilka fel man själv ska åtgärda och hur felanmälan ska prioriteras.

Vi har bestämt att akuta åtgärder ska prioriteras. Det innebär att det kan ta en till två dagar innan vi kan åtgärda felet. Tar det längre tid än tre dagar måste man ta kontakt och förklara läget för kunden. Allt beror på hur arbetsbelastningen är för tillfället. Tyvärr har vi varit dåliga på att berätta om vad som gäller för kunderna. Det leder till en del klagomål eftersom många tror att vi kan komma direkt. (Frontpersonal, Helsingborgshem, 2006.)

Egen avhjälpning av felanmälan är framförallt begränsad till mindre åtgärder. Det kan vara byte av packningar, snickerier och mindre reparationer. Vi gör till exempel ingen VVS med undantag för enklare stopp i avlopp. (Frontpersonal, Helsingborgshem, 2006.)

Det är av stor betydelse för bostadsföretagen att de arbetar fram tydliga riktlinjer som stämmer överens med vad kunden efterfrågar. Det finns vissa signaler som tyder på att Helsingborgshem varit dåliga på att berätta om sina riktlinjer för kunderna. Om personal och kund vet vad som gäller är det enklare att upprätthålla nivån i den lokala förvaltningen och undvika besvikelser bland kunder. Hickman & Reid (2002) och Owen (2002) talar särskilt om hur bostadsföretag kan undvika besvikelser genom att kommunicera ut nya regler och rutiner till anställda och kunder. I ett första skede handlar det om att organisationens anställda ska förstå serviceerbjudanden för att i ett andra skede kunna informera och uppdatera kunder om vad som gäller. Helsingborgshem har ingen direkt uppföljning av entreprenörernas arbetsinsatser utan frontpersonalen förlitar sig på ett fåtal stickprovskontroller och hyresgästernas klagomål.

Vi lägger alltid en lapp som hyresgästen kan fylla i om de inte är nöjda med entreprenörens arbetsinsats. Det gäller oftast vid lägenhetsreoveringar som till exempel målning och golvläggning. (Frontpersonal, Helsingborgshem, 2006.)

Det är många bostadsföretag förutom Helsingborgshem som vill att personalen ska bli mer tillgänglig och synlig för kunderna. Problemet i sig är inte svårt att lösa men kolliderar ofta med ledningens strävan efter effektivitet i förvaltningsprocesserna.

Tillgängligheten ute i områdena behöver förbättras och kundvärden kan bli mer synlig. Det kan tyckas grundläggande men de senaste årens strängare resultatkrav har gjort att vi ligger på marginalen och inte har mycket extra tid att röra oss ute i vårt område. (Frontpersonal, Helsingborgshem, 2006.)

5.2.3 Uthyrning

Helsingborgshem har på liknande sätt som MKB Fastighets AB haft ett försök med helhetsansvar organiserat inom den kundnära organisationen. Det innebär att områdesteamet har ansvar för alla aktiviteter som kunden kommer i kontakt med från inflyttning till utflyttning. Det är viktigt att omnämna att det nya sättet att arbeta är så pass nytt att det inte har införts i alla områden. Detta planeras dock ske inom den närmsta tiden. Helsingborgshem har sett klara fördelar med att organisera uthyrning inom områdena med central kundtjänst som ett administrativt stöd.

Det var en praktisk lösning för oss att organisera ansvar för uthyrningsprocessen inom området. Framförallt att samma personal skapar en kontakt vid uthyrning som sedan sköter områdesförvaltningen skapar trygghet och förtroende. (Ledning, Helsingborgshem, 2006.)

Det gäller för bostadsföretaget att bygga upp en tydlig struktur för hur man gör hyresgästurvalet. I Helsingborgshem är det kötiden som styr, men man har vissa undantag för företag som är under etablering, hyresgäster med förändrade boendevillkor och särskilda stödbehov. Helsingborgshem har en separat uthyrningspolicy för sina nyproducerade lägenheter men den kan konstateras ligga i linje med den andra policyn med skillnaden att de är parallella system. Kundvärden visar lägenheten och möjliga tillval för kunden. Helsingborgshem verkar ha en tydlig process för hur nyinflyttade kunder ska introduceras i sin lägenhet. Det är en klar fördel eftersom uthyrningen är en känslig process om den vilar för mycket på personalens individuella förmåga att välja kunder. Helsingborgshem arbetar inte med att tillvarata kundens åsikter vid utflyttning. Detta är dock ett arbete man efterfrågar och vill jobba med i framtiden.

Tidigare hade vi utflyttningsamtal för att få information om varför kunden lämnar oss. Det har vi slutat med, och det beror inte på att det inte gav något. Vi har helt enkelt tappat fokus. (Frontpersonal, Helsingborgshem, 2006.)

Grönroos (1998, 2002) pekar i flera av sina studier på hur viktigt det är att dra nytta av lämnande kunder (avslutad kundrelation). Framförallt lyfter han fram möjligheten att få ärlig information om vad som kan förbättras i serviceerbjudandet och hur kunden har uppfattat relationen till företaget. Det har inte framkommit någon information som påtalar risker med att frontpersonal uppfattar att de påverkas i sina val av kunder vid uthyrning när de arbetar områdesbaserat. Helsingborgshem menar att man begränsar dessa risker genom att bland annat arbeta efter kötid i urvalsprocessen.

Vi har inte sett några problem med detta och faktiskt aldrig diskuterat det heller vad jag vet. En logisk förklaring är att ett kösystem inte ger upphov till dessa beteenden. (Frontpersonal, Helsingborgshem, 2006.)

5.3 Den tvådelade modellen

Den tvådelade modellen beskriver en kundnära organisation där kundkontakter inom kundservice, uthyrning och den lokala förvaltningen sköts i två separata funktioner i egen regi. Av undersökta bostadsföretag passar både Eslöv bostäder (ebo) och Göteborg Bostads AB (Bostadsbolaget) in på modellbeskrivningen. Ebo är ett litet bostadsföretag där frontpersonal uppdelats mellan *bovärd* (områdesbaserad) och *kundvärd* (centraliserad). Bovärden har framförallt ett operativt ansvar när det gäller felanmälan och reparationer och kundvärden ansvarar för bostadssocialt arbete, uthyrning och tillval. Bostadsbolaget är ett betydligt större bostadsföretag än ebo och frontpersonalen består av ett *kundteam* (områdesbaserad) och *marknad* (centraliserad). *Kundteamet* består i sin tur av kvartersvärd, miljövärd och städteam. Kvartersvärden har ett övergripande ansvar för området, inflyttningar och felanmälningar. Miljövärden har ett ansvar för att området är rent och snyggt. Städteamet städar gemensamhetsutrymmen och trapphus. *Marknad* ansvarar framförallt för uthyrning, tillval och kontakter med socialtjänst. Bostadsbolaget anser att organisationen är naturlig och att man strävar efter utöka frontpersonalens ansvar. Ebo tycker att den egna organisationsformen fungerar utmärkt för ett litet bostadsföretag med få anställda.

5.3.1 Lokal förvaltning

Den lokala förvaltningen skiljer sig något mellan ebo och Bostadsbolaget. Ebos kundnära organisation är en så kallad bovärdorganisation med områdesanslutna bovärdar medan Bostadsbolagets består av ett operativt områdesanknutet team. Båda organisationerna har försökt decentralisera områdesansvar och kundkontakter men behållit en central kontakt vid uthyrning. Men vad är det som framförallt har bidragit till bostadsföretagens organisationsmodell?

Vi har varit tvungna att utgå från vår personals förutsättningar. Vi är ett litet bostadsföretag med en stor närhet till varandra. Det underlättar samarbete och vårt gemensamma ansvar för kunderna. (Ledning, ebo, 2005.)

Det är en klar fördel att vi samlat alla operativa förvaltningsfunktioner i ett gemensamt områdesteam. Vår områdespersonal får en helhetsbild och så är det enklare att ställa krav eftersom teamet består av tre olika ansvarsområden. (Ledning, Bostadsbolaget, 2006.)

De ansvarsområden som avses i Bostadsbolaget är funktionerna som är inrymda i områdesteamen, det vill säga städteam, miljövärd och kvartersvärd. Båda bostadsföretagen har satsat på att försöka förbättra ansvarstagandet i företagets förvaltningsprocesser genom att bygga upp tydliga rutiner för den lokala förvaltningen. Ebos uppdelning av ansvarsområdet består av att den kundansvarige är ansvarig för inflyttning, HLU (hyresgäststyrt lägenhetsunderhåll), tillval, besiktningar, marknadsprogram och bostadssocialt arbete medan bovärderna ansvarar för löpande lägenhetsansvar, felanmälan, att det är rent och snyggt och att övriga mål för bostadsområdet uppfylls. Splittringen av ansvaret behöver inte vara några problem om samarbetet mellan personalen fungerar.

Vi har rutiner och checklistor för vad som ska göras i äldreboenden. Det binder upp ebo till en viss servicegrad. Detta är något som vi vill förbättra för våra andra hyresgäster. Framförallt att de ska veta våra skötselrutiner så att de vet vilka krav de kan ställa på oss. Det höjer vår nivå. Vi ska framöver arbeta fram gemensamma skötselistor och checklistor som ska hjälpa bovärdarna i deras dagliga arbete. (Ledning, ebo, 2005.)

Det är viktigt för oss att arbeta processinriktat och att vi följer vårt miljöledningssystem. Vi har checklistor som är teknikrelaterade. Kanske är det en svaghet att vi inte fokuserat på det beteendemässiga. Det handlar ju mycket om att veta vad som gäller, det vill säga var man sätter ribban och sedan kommer ihåg att göra. (Ledning, Bostadsbolaget; 2006.)

Ebo och Bostadsbolaget har på liknande sätt byggt upp sitt system för utvärdering och kvalitetssäkring. Båda bostadsbolagen har satsat på en intern medarbetar-enkät och NKI. Bostadsbolaget arbetar även med balanserade styrkort (verktyg för strategisk styrning). Persson & Rydell (1997) visar hur viktigt det är att ha kontinuitet i uppföljningen för att säkra kvalitet i förvaltningen i syfte att motivera personalen, förbättra arbetsmiljön och uppfylla kundernas förväntningar på servicen. Både ebo och Bostadsbolaget har en vilja att utveckla relationen till kunderna. Bostadsbolaget verkar i det här avseendet vara mer strukturerade.

Det viktiga är att vara lyhörd för hyresgästen och kunna tyda en fråga fastän den inte är ställd. Helt enkelt förstå hyresgästens behov. Vi tycker personal ska ha en social förmåga men ändå kunna sätta gränser. Har vår personal en bra struktur på arbetsdagen underlättar möjligheten att upprätthålla en god servicenivå. Det förbättrar relationen till kunden. (Ledning, ebo, 2005.)

Vi arbetar målmedvetet med att utbilda i kundmötet, genom bland annat rollspel. Vi har även en handbok i kundtjänst och kvalitetsarbete. Målet är att vår kundservice ska bli certifierad på sikt. (Ledning, Bostadsbolaget, 2006.)

Forskningsdiskussionen har betonat behovet av att kunderna känner tillit och ett stort förtroende till företagets tjänster och personal. Det kan i sin tur vara en förutsättning för utveckling av kundrelationen (Normann, 1998). Ett sätt att skapa närhet till hyresgäster är att satsa på olika sociala aktiviteter i bostadsområdet. Bostadsbolaget tycker följande perspektiv är viktiga att lyfta fram för en kundnära relation.

Frontpersonalen måste vara påläst för vad Bostadsbolaget står för. Ska personalen sedan våga ta olika initiativ i det dagliga måste man kunna lita på uppbackning från ledningen. Det handlar mycket om att hyresgästerna får efterfrågad service. Hålls en hög nivå i våra levererade tjänster byggs ett förtroende upp från huresgästens sida. Hyresgästens förtroende är alltid en förutsättning för att kundrelationen ska utvecklas. (Frontpersonal, Bostadsbolaget, 2006.)

Ebo tycker att sociala projekt inte är helt självskrivna utan måste sättas in i sitt sammanhang. Framförallt framhålls vikten av att bostadsföretaget är med och startar upp sociala projekt eller aktiviteter för att sedan lämna över ansvaret på hyresgästerna eller andra verksamma aktörer.

Det är inte helt självklart att vi ska driva sociala projekt. Ibland skämmer vi bort hyresgästerna. Olika arrangemang kan vara viktiga för oss att samordna för att skapa närhet till hyresgästerna och hyresgästerna emellan. En förutsättning som jag ser det är att aktiviteterna görs breda så att alla kan vara med och att hyresgästerna själva får ansvaret. Jag tror att en del hyresgäster inte har förstått ebos roll och vad vi har för skyldigheter. Vi kan inte göra allt. (Frontpersonal, ebo, 2005.)

Grönroos (1998, 2000) menar att personal behöver några utgångspunkter att förhålla sig till för att kunna utveckla nivån i företagets tjänster. Det kan för ett bostadsföretag innebära att personalen är väl insatt i serviceerbjudandet och företagets interna målsättningar. Bostadsbolaget har tagit detta arbete på allvar och strävar efter att hålla en hög nivå i varje enskilt kundmöte. Citatet nedan beskriver ett problem som uppmärksammats i olika bostadsföretag och går ut på att frontpersonalen allierar sig med kunden mot företaget. Det handlar ofta om enskilda frågor som inte frontpersonalen kan identifiera sig med och därför väljer att inte ta något ansvar. Problemet som sådant är egentligen inte ett problem utan en sund reaktion på frontpersonalens eftertänksamhet när aktiviteter inte fungerar optimalt ur kundens perspektiv. Det kan dock bli problem om frontpersonalen inte väljer att berätta om sina erfarenheter för ledningen. Beskrivna problem vittnar om en distansproblematik och dålig kommunikation mellan ledning och frontpersonal och leder i de flesta fall till ett dåligt ansvarstagande för kunden.

Vi premierar varje år bästa personal och bästa kundarbetare för att ge personalen en morot att vara positiva och bemöta kunder på ett korrekt sätt. Vi har haft en del situationer där frontpersonal allierat sig med kunder mot företaget. Det är inte bra och vi har försökt att arbeta med vår gemensamma attityd för att komma ifrån dessa problem. En gemensam värdegrund i företaget krävs. Sen är det viktigt att varje anställd får ett eget ansvarsområde. Det får aldrig bli att vi agerar så olika i kundmöten att servicenivån blir lidande. (Ledning, Bostadsbolaget, 2006.)

Ebo och Bostadsbolaget arbetar med ett brett kundsegment. Det innebär att båda bostadsföretagen har fastigheter i a, b och c-lägen, det vill säga i hög standarområden, centrumnära områden och förortsområden. Detta ställer höga krav på serviceerbjudandets innehåll, det vill säga att tillval och övriga tjänster stämmer överens med kundernas efterfrågan. Det innebär även att bostadsföretagen har ett behov av att anpassa det bostadssociala arbetet efter områdenas karaktär, behov och kundsegment.

Vi har avtal med flera idrottsföreningar som plockar skräp och anordnar aktiviteter i våra bostadsområden för att engagera våra ungdomar. Vi har också ett samarbete med polis. Jag tycker vi saknar nära kontakter med näringsidkare. Det kan vi kanske jobba med framöver. (Frontpersonal, ebo, 2005.)

Vårt bostadssociala arbete skiljer sig stort mellan olika områden. Vi tar emot ett antal socialboenden som fördelas ut på våra områden. Vi kallar dessa områden för utvecklingsområden, och de sociala aktiviteterna är anpassade efter dessa områdens olika behov. (Frontpersonal, Bostadsbolaget, 2006.)

När vi får in störningar tar alltid bovärderna en första kontakt. Det är bättre än att kundvärderna eller någon annan från huvudkontoret åker ut. Ofta handlar det om personer med stora problem där det är viktigt att skapa en direktkontakt för att få förtroende. Nästa skede är en skriftlig varning som hyresgästen får motta på bovärdens kontor. Sker det ingen förändring får hyresgästen komma upp till huvudkontoret för en andra skriftlig varning. Ingen förändring i det här skedet leder till uppsägning. Ofta är socialtjänsten inkopplad så det kräver ganska mycket tid för att ordna upp och dokumentera processen. (Ledning, ebo, 2005.)

Det bostadssociala arbetet har för frontpersonalen ofta visat sig vara synonymt med störningsärenden. Det är egentligen inte konstigt med tanke på att sociala projekt i många fall organiseras och drivs från central nivå i bostadsföretagen. Ebo och Bostadsbolaget menar att anonymiteten, segregationen och det sociala utanförskapet sammanfattar viktiga sociala problemfrågor som måste lösas inför framtiden. Ska det bostadssociala arbetet utvecklas krävs en tålamodig insats och att den operativa frontpersonalen blir mer involverade i arbetet. Annars är risken att åtgärder resulterar i bortkastade pengar och försämrade relationer (jfr Brattback & Hansen 2004, Flint 2002.)

Vi har regelbundna möten två gånger per år på varje bostadsområde. Vi stödjer aktiviteter och ideella föreningar i syfte att förbättra relationen till ungdomsgrupper. Vid störningar måste man reagera snabbt och prata med berörda hyresgäster. Vi kan bli betydligt bättre på att kommunicera ut vad vi gör för insatser. Det är något som vi är ganska dåliga på. (Frontpersonal, ebo, 2005.)

Ett resultat av att många bostadsföretag satsat på att decentralisera den operativa förvaltningen är att områdena blivit väldigt självständiga. Detta har naturligtvis förbättrat närheten till kunderna och effektiviserat förvaltningen i flera avseenden. Tyvärr har det i en del fall även resulterat i stora variationer i kvalitet och service mellan olika områden.

Vi försöker få personalen att ha ett visst utbyte av varandra genom att flera kundgrupper har ett gemensamt områdeskontor. På så sätt träffas fler anställda. Det är inte helt enkelt att hålla ihop ett stort bostadsföretag med en gemensam hög service. Vi försöker motverka problemen med en åttapunktlista som visar vår gemensamma policy. Skillnaden mellan områden är så pass stora att det ibland blir väldiga skillnader mellan olika kunders förväntningar. (Frontpersonal, Bostadsbolaget, 2006.)

Det behöver skapas en förbättrad vi-känsla. Vi är ett litet bostadsföretag, men ändå är vi i förvaltningen väldigt ensamma i vardagen. Jag gillar att vara självgående och fokus på det egna området är viktigt, men det kan vara bra att komma ut på andra områden ibland för att få ett utbyte. Vi har olika erfarenheter som vi borde bli bättre på att använda oss av. (Frontpersonal, ebo, 2005.)

Bostadsbolaget har satsat på att förbättra dialogen med sina entreprenörer. Detta arbete är viktigt eftersom entreprenörer ofta står för en stor del av kundkontakten när kommunala bostadsföretag i högre utsträckning köper in tjänster istället för att organisera tjänsterna i egen regi. Framförallt är det viktigt att garantera kvalitet när det gäller entreprenörernas arbetsinsatser. Bostadsföretaget och ebo verkar förlita sig mycket på kundens förmåga att påtala brister i entreprenörernas arbetsinsatser. Det är lite problematiskt eftersom det förutsätter att kunden har förmåga att avgöra vad som är bra och dåligt.

Hur relationen utvecklar sig hänger mycket på kundernas reaktion. Det är ju kunderna som informerar oss om deras arbetsinsats. En till två gånger om året har vi möte med våra samtliga entreprenörer. Framförallt pratar vi om bemötandet mellan personal och hur framtiden ser ut. (Frontpersonal, Bostadsbolaget, 2006.)

Jag jobbar gentemot ett antal utvalda entreprenörer. Jag kontrollerar inte deras arbete varje gång. När jag träffar hyresgästerna passar jag på och frågar om de uppfattat att allt är bra. Jag har nog bättre koll när lägenheterna är tomma eftersom jag brukar gå upp och kolla läget efter olika utförda arbeten. (Frontpersonal, ebo, 2005.)

Ebos frontpersonal verkar dock på ett strukturerat sätt introducera entreprenörer för kunden.

Jag följer alltid med entreprenören ut till hyresgästen och visar vem som ska göra jobbet. Jag säger till hyresgästerna att de inte ska vara rädda för att säga vad de tycker om arbetsinsatsen. Jag lämnar aldrig ut huvudnyckeln. Det ska ju vara tryggt och säkert för både hyresgästen och ebo. (Frontpersonal, ebo, 2005.)

5.3.2 Kundservice

Bostadsbolagets och ebos kundservice ska framförallt skötas av den områdesansvariga frontpersonalen. Undantaget är frågor som rör uthyrning. Bostadsföretagen har även telefonväxel som hjälper kunder rätt i respektive organisation. Bostadsbolaget erbjuder även sina hyresgäster en möjlighet att göra felanmälan över internet. Kundernas möjlighet att ta kontakt med bostadsföretagen skiljer sig mellan områdena inom respektive företag. Vissa områdeskontor kan till exempel arbeta med öppettider. På andra områden kan ansvarig frontpersonal istället vara tillgänglig per telefon under hela arbetsdagen och i en del fall begränsas tillgängligheten till olika telefontider. Skillnader mellan olika områden beror mycket på tradition, hur kunderna är vana att bli bemötta och vad som passar olika kundgrupper. En del områden har ett så pass stort tryck att områdespersonal behöver begränsa tillgängligheten för att kunna ta itu med andra förvaltningsaktiviteter. Felanmälan över internet används i begränsad omfattning men förväntas bli allt vanligare i framtiden. Framst är det yngre kundgrupper och studenter som hittills identifierats som användare.

Jag har bara mobilkontakt. Det är enklast så, men en del bostadsområden har besöks-tider också. Man jobbar lite olika och dessutom kräver vissa områden besöks-tider. Det beror på områdesbelastningen och hur området ser ut. I en del områden bor det många invandrare och det är inte helt enkelt att göra sig förstådd per telefon. (Frontpersonal, ebo, 2005.)

Våra hyresgäster kan både anmäla fel via telefon, besök och internet. Den som tar emot felanmälan äger frågan. Det är väldigt viktigt att vara tydlig med det eftersom risken annars finns att kunders samtal glöms bort. Samtal ska i första hand gå ut till kvarter-svärden. Frågor som rör uthyrning hänvisas till vår kundtjänst. Felanmälan över internet används i liten skala, men vi förväntar oss att det ska bli mer och mer framöver. Vi garanterar svar inom 24 timmar. (Frontpersonal, Bostadsbolaget, 2006.)

Bostadsbolaget och ebos kundservice är uppdelad i en områdesbaserad felanmälan och service samt en separat organisationsnivå för uthyrningsfrågor. Den områdesbaserade felanmälan ska se till att kundernas felanmälan blir åtgärdad.

Är felanmälan av det mer akuta slaget så försöker vi lösa det direkt för att undvika eventuella risker för skador. Det kan till exempel handla om avloppstopp, låsproblem och vattenskador. Om vi inte hinner med ett jobb när vi sagt att vi ska göra det meddelar vi alltid kunden. Jag försöker alltid att se till att jobba bort allt före helgen. Det är aldrig bra när man har för mycket på hög. (Frontpersonal, ebo, 2005.)

Det finns flera forskare som lyfter fram vikten av att frontpersonalen arbetar nära och har ett uttalat ansvar gentemot kunden (Franklin 2000, Johansson 1998, Saugères et al. 2002). Även Grönroos (2002) är inne på samma spår men lyfter framförallt fram vikten av att kundaktiviteten inte hamnar mellan olika beslutsenheter. Det finns en viss ökad risk för informationsförluster och bristande incitament för personalen när bostadsföretagen organiserar sin kundprocess som en tvådelad modell. Möjligen kan det vara enklare att få det att fungera i ett mindre bostadsföretag där beslutsleden är få och personalen har en stor närhet till varandra. Förutsättningen finns även för funktionsduglighet i ett större bostadsföretag om personliga ansvarsområden begränsas. Det kan innebära att mindre enheter arbetar tillsammans, det vill säga är länkade till varandra oavsett om de är centralt organiserade eller områdesbaserade. Ebo har uppmärksammat att uppdelningen av kundkontakter kan skapa vissa problem. Även om ebo är ett litet bostadsföretag med få anställda har ledningen valt att låta samma personal centralt och områdesbaserat arbeta med varandra.

Bovärden har det mesta av vår kundkontakt. Men även kundvärden har mycket kontakt och ansvarar för uthyrning, besiktning och marknadsföring av våra lägenheter. Det kan ibland bli lite förvirrande för hyresgäster initialt, men det brukar inte vara några problem när de väl har flyttat in. Det är dock helt klart en svaghet och det kräver att vi är tydliga och informerar kunder om vad som gäller. Kundvärden och bovärden har ett bestämt område som de arbetar inom. Det underlättar samverkan och förtydligar ansvaret. (Frontpersonal. Ebo, 2005.)

Bostadsbolaget har begränsat problemen på liknande sätt med olika fastighetsområden med kundteam och en personlig uthyrare knuten till området.

Vår organisation är uppdelade i fastighetsområden med ett antal områden och kundteam inom sig. Kundteamen har en uthyrare länkad till sig. På så sätt försöker vi begränsa ansvarsområdet och underlätta samarbete mellan olika enheter. (Ledning, Bostadsbolaget, 2006.)

5.3.3 Uthyrning

Uthyrningen är centralt organiserad i ebo och Bostadsbolaget. I ebo är kundvärden ansvarig för processer som inkluderas i uthyrning, besiktning, urval, inflyttning, avflyttning, tillval och marknadsföring. I Bostadsbolaget är uthyrare ansvariga för marknadsföring, urval, tillval och inflyttning. Båda uthyrningssystemen är internetbaserade. Till skillnad från systemet med felanmälan över internet har internetbaserade uthyrningssystem slagit igenom och blivit ett enkelt system för

bostadsföretagen att marknadsföra sina lägenheter och hyresgästerna att hitta rätt bostad. I Bostadsbolaget läggs lägenheterna ut på *BoplatsGöteborg* som är en internetbaserad marknadsplats för lediga lägenheter i samarbete mellan tre kommunala bostadsbolag och privata fastighetsägare i Göteborg. Bostadsbolagets personal har uppmärksammat att äldre kundgrupper har problem med det internetbaserade systemet.

Jag tycker att det nätbaserade uthyrningssystemet är en bra service för kunderna i grunden. Om kunden inte bor hos oss är de endast hänvisade till internet. Problemet är att man saknar kunddialog och att äldre har svårt att förstå systemet. Det blir väldigt mekaniskt och det gynnar inte kundrelationen. (Frontpersonal, Bostadsbolaget, 2006.)

Varken Bostadsbolaget eller ebo använder sig av en kommunal bostadskö utan det är intresseanmälningar vid sidan av respektive bolags uthyrningspolicy samt uthyrarnas bedömningsförmåga som avgör vilken kund som blir tilldelad en specifik lägenhet. När ett visst antal lämpade hyresgäster valts ut för visning får de boka tid för visning av lägenheten. Ebo anser att detta arbete kan förbättras.

Vi är endast med på 50 % av samtliga visningar. Det innebär att den nuvarande hyresgästen får visa lägenheten. Det är en brist! Om vi varit med från början hade vi fått ett gratis informationstillfälle, en chans att bygga kundrelationen från början och kunnat åtgärda lägenheterna i god tid före inflyttning. (Frontpersonal, ebo, 2005.)

Det blir svårare att samordna visningar på bostadsområden när frontpersonalen inte sitter ute på området. Det visar lite av problemen med att dela kundprocessen i två delar. Kunderna har möjlighet att välja extra tillval i lägenheterna i samband med inflyttning. Ebo menar att man inte i första hand skyltar med tillvalen eftersom de inte anses som självklara.

Jag pratar inte så mycket om tillvalen förrän kunden frågar. Det beror på att alla tillval inte är självklara. I en del fall är man osäker på om kunden kommer att bo kvar länge. Då blir det dyrt att göra en massa tillval som nästkommande kund inte är intresserad av. Det är verkligen en balansgång för samtidigt vill man ju alltid tillmötesgå kunden. (Ebo, Frontpersonal, 2005.)

Stannar hyresgästen kvar efter införda tillval är det affärsmässigt. Flyttar hyresgästen blir hyran dyr och lägenheten svår att hyra ut. (Frontpersonal, ebo, 2005.)

Det är inte helt enkelt att avgöra vad som är bäst för ett bostadsföretag eftersom serviceerbjudandet ska tillgodose hela kundsegmentet med ett brett tillvalspaket samtidigt som hyrorna hålls låga. Det viktiga blir att bostadsföretagen håller koll på kundernas åsikter och fortlöpande utvärderar om kundens behov tillgodoses (Edvardsson & Engqvist 2002). Till exempel visar forskning hur viktigt det är att fånga upp utflyttande kunders åsikter. Varken Bostadsbolaget eller ebo arbetar med detta men båda företagen ser klara fördelar med att satsa på detta i framtiden. En anledning som framhålls är att bostadsföretagen inte har resurser till ett sådant arbete. Egentligen handlar det om hur bostadsföretaget prioriterar och organiserar det operativa arbetet för att ge utrymme till kvalitativ uppföljning av varför kunden avslutar relationen.

Vi har inga resurser att ha avflyttningssamtal eller enkäter. Kanske kan vi göra mindre undersökningar men det är inget vi kan tillämpa i det dagliga. (Frontpersonal, Bostadsbolaget, 2006.)

Vi har inga avflyttningssamtal men vi ska arbeta för det i framtiden. Något som vi ska börja med är att förbesiktiga lägenheterna före visning. Förbesiktningen ska göras av Bovärden och kundvärden gemensamt och syftar till att höja nivån på våra uthyrda lägenheter. (Frontpersonal, ebo, 2005.)

5.4 Den självständiga modellen

Den självständiga modellen beskriver en kundnära organisation där kundservice, uthyrning och lokal förvaltning sköts i separata funktioner i en blandning av egen och extern regi. Av undersökta bostadsföretag är det endast Halmstad Fastighets AB (Hfab) som passar in på modellbeskrivningen. Hfabs kundnära organisation har en centraliserad uthyrning (uthyrning) och centraliserad felanmälan (kundservice). Avhjälpning av felanmälan sköts av externa områdesvärdar (lokal förvaltning). Orsaken till att Hfabs valt sin organisation är att företagsledningen haft intresse av att konkurrensutsätta boendeservice i syfte att effektivisera och fullt ut bli en beställarorganisation.

5.4.1 Lokal förvaltning

Hfabs lokala förvaltning består av externa områdesvärdar och en central förvaltning med förvaltningsassistenter och förvaltare som ansvarar för tillval och central felanmälan (kundservice). Förvaltare har ett övergripande ansvar för respektive bostadsområde. Det innebär att Hfabs saknar operativ daglig närhet till kunderna.

För att lyckas skapa ansvarstagande i kundprocessen har Hfabs tydliggjort ansvar vid felanmälan, låtit entreprenörerna skriva veckorapporter och bokfört arbetsinsatserna med uppföljning av kunders klagomål. En förutsättning för detta arbete är att Hfab gjort en tydlig processbeskrivning med länkande aktiviteter. Det innebär att Hfab skapat en välorganiserad kontrollfunktion.

Den som tar emot felanmälan äger frågan. Vi följer alltid upp hyresgästernas klagomål samt för detaljerad dagbok över arbetet. Entreprenörerna lämnar varje vecka in en rapport som kontrolleras. Rapporterna är länkade till olika aktiviteter som till exempel felanmälan och reparationer, kundtjänst och drift och skötsel av tekniska installationer. (Frontpersonal, HFAB, 2006.)

Det är framförallt områdesvärden som bygger upp goda kontakter med hyresgästerna. Hyresgästerna är med i utvecklingsarbetet indirekt eftersom Hfabs i samråd med hyresgästföreningen prioriterar inriktning på målarbetet. Förvaltaren ansvarar för samhällsorienterade projekt i samarbete med polis och skola. I problemområden satsar Hfab på bostadssocialt arbete (central nivå) med övergripande projekt och insatser för att eliminera störningar. Hfabs har en viss avsaknad av närhet till hyresgästerna i det bostadssociala arbetet eftersom de bostadssociala insatserna är knutna till övergripande insatser. De externa områdesvärdarna är endast inriktade på service för avhjälpning av fel vilket gör att förvaltarna får det centrala ansvaret för insatser i bostadsområdena. I problemområden kan bostadsförvaltningen behöva en stor operativ beslutsnärhet. Forskning visar tydligt på behovet av nätverk, samverkan och lokalt engagemang för att lyfta problemområden (jfr Wikström et al 1997; Högberg & Högberg 2000; Ouweland 2004; Martinson 2005). Förändringsprocesser behöver få ta tid och komma inifrån själva området. Det betyder att hyresgäster får komma till tals och har möjlighet att påverka olika frågor. Det är betydelsefullt att bostadsföreget satsar på lägesbeskrivningar och berättar om framtidsplaner och åtgärder för personal och kunder (se t.ex. Haynes & Rhodes 2004). Hfabs organisation visar att det kundnära bostadssociala arbetet kan försummas när de externa områdesvärdarna enbart används för att avhjälpa fel. Ska de externa områdesvärdarna göra mer än minimuminsatser i den lokala förvaltningen behövs tydliga ekonomiska incitament.

En styrka i vår organisation är vår inriktning på boendeservice, det vill säga att vi satsar på att effektivt klara av kunders felanmälan. En risk med en beställareorganisation är att man blir så pass styrd att den egna initiativförmågan begränsas. Områdenas behov är skilda så det blir svårt att skapa en modell med anvisningar som styr samtliga aktiviteter. Allt beror på våra kunder och deras förväntningar. Till exempel driver vi en del övergripande sociala projekt, men jag tror det kommer att behövas mer områdesanknutna insatser framöver. (Ledning, HFAB, 2006.)

Hfabs utvärdering och målarbete byggs upp kring årlig NKI och ekonomisk förvaltningskontroll (nyckeltalsanalyser). Målarbetet anpassas efter olika områdens behov och förutsättningar. Hfabs går även ut med en medarbetarenkät med några års mellanrum för att fånga upp personalens uppfattningar.

Vi gör NKI-undersökning varje år samt arbetar mycket med olika ekonomiska nyckeltal och energimål. Vi har även satsat på en medarbetarenkät för att försöka fånga upp personalens samtliga uppfattningar. NKI-resultatet ger oss en fingervisning om vad kunderna tycker om vår service och vilka förvaltningsfrågor som behöver utvecklas. Vår självkontroll bygger till stor del på det årliga NKI-resultatet. (Ledning, Hfab, 2006.)

Vissa forskare pekar på att privatisering av lokal förvaltning är bra ur både ett personalperspektiv och ett hyresgästperspektiv med goda exempel som ökad service, välbefinnande hos personalen och förbättrad effektivitet (Hetzel 2004). Det finns även forskare som hävdar att det inte finns några tydliga bevis på att det finns en enskild framgångsrik modell för hur lokal förvaltning bör skötas. I forskningsdiskussionen visar det sig att det är av stor betydelse att bostadsföretagen fortlöpande utvärderar förvaltningsalternativ i riktning mot en högkvalitativ och kostnadseffektiv organisationsmiljö (Collier 2003). För att förbättra kunskapsöverföringen inom Hfab har personalen möjlighet att följa med annan personal under några arbetsdagar varje år. Studien säger ingenting om omfattningen av detta arbete.

Det är viktigt att vi försöker arbeta lärande. Vi jobbar mycket med kunskapsöverföring. Ledningen åker ibland ut och får följa med frontpersonalen under en arbetsdag. Det samma gäller för frontpersonal som får följa med varandra under olika arbetsdagar. Det är viktigt att tillägga att vi alltid lyssnar av varandra i olika frågor. Det finns alltid många lösningar på ett problem, och det gäller att finna den som är mest effektiv. Den nya organisationen förbättrar samarbetet och kunskapsöverföringen mellan personal i områdesförvaltningen. (Ledning, Hfab, 2006.)

Hfabs kunskapsöverföring kan få stor betydelse för upprätthållande och utveckling av organisationens serviceerbjudande.

5.4.2 Kundservice

Kundservice är centraliserad vilket innebär att kunderna ringer in fel till kundservice (förvaltning) som beställer in jobbet via externa områdesvärdar. Orsaken till vald organisationsstruktur är förbättrad effektivitet, förenklad administration och att företagsledningen fått positiva indikationer från NKI-resultat. Frontper-

sonalen i kundservice ska ta emot felanmälan och värdera, fördela och se till att felen avhjälpas via de externa områdesvärdarna. Ett tydligt problem är att det blir flera moment i kundservice som kan leda till informationsförluster. Dels för att kundernas samtal går via förvaltningen som är centralt organiserad och inte har samma kunskap om lägenheterna, området och kunderna som en områdesbaserad resurs och dels för att arbetet delegeras ut på externa områdesvärdar. Tolkas inte kundens information vid kontakter på rätt sätt blir det svårt att avgöra vilka åtgärder som lämpar sig i sammanhanget.

När vi kontaktar vår entreprenör på området för att avhjälpa ett fel är det han som tar över det fullständiga ansvaret för att felet blir åtgärdat eller vilka åtgärder som vidtas. Det viktiga är att vi känner oss trygga med att entreprenören är experten och vet vad som är bäst åtgärd. (Ledning, Hfab, 2006.)

Ledningen efterfrågar framförallt områdeskunskap och mångårig praktisk erfarenhet som kompetensbakgrund bland sin frontpersonal i kundservice. Kundernas servicenivå garanteras genom NKI-resultatet och de åtgärder som sätts in för att förbättra NKI-resultatet till nästkommande år. Grönroos (2002) och Feurs (2002) argumenterar för individualiserade kundkontakter med fördelar som förbättrat ansvarstagande och trygghet för hyresgästerna. Det är viktigt att komma ihåg att det finns klara effektivitetsfördelar med att de externa områdesvärdarna kan koncentrera sig på avhjälpning av fel utan att bli störda av kunders felanmälan. En tänkbar nackdel är att kunden inte får efterfrågad service, lång reaktionstid och att bostadsföretaget inte prioriterar andra viktiga förvaltningsfrågor.

5.4.3 Uthyrning

Uthyrningen är centraliserad vilket innebär att kunderna kommer ner till kundcenter (marknadsavdelning) för att ställa sig i bostadskö (internetbaserad), diskutera olika lägenhetsalternativ och skriva hyreskontrakt. I Hfab måste potentiella kunder vara aktiva och ställa sig i bostadskö. Primärt är det kötiden som styr hyresgästurvalet vid sidan av ekonomiska förutsättningar, betalningsanmärkningar och referenser. En brist som personalen noterat är att Hfab inte har någon rutin att följa upp kunder efter inflyttning eller efter utflyttning.

Vi följer inte upp kunderna efter inflyttning. Det skulle kunna vara bra som en kontroll att kunden är nöjd eller behöver hjälp med något. Varje kund får en inflyttningspresent och sen har vi ett tillvalspaket. Vi har inga rutiner för att följa upp avflyttande kunder, men ibland frågar man om orsaken till uppsägning av ren nyfikenhet (Frontpersonal, Hfab, 2006.)

Lägenhetsbesiktning sköts av förvaltare och de externa områdesvärdarna ansvarar för städbesiktning. Hfab ser vissa förbättringsmöjligheter i uthyrningsprocessen. Framförallt handlar förbättringarna om att frontpersonal alltid ska träffa kund vid inflyttning och att nyinflyttade kunders åsikter följs upp efter inflyttning. Hfab framhåller behovet av att kontrollera kundernas åsikter vid nyproduktion.

Jag tror att kunden skulle bli nöjdare om man alltid träffar kunden vid inflyttning. Vid nyproduktion är det extra viktigt eftersom vi måste kontrollera att allt är som det ska och sätta press på våra leverantörer vid brister. (Frontpersonal, Hfab, 2006.)

Hfabs kunder måste vända sig till olika kundkontakter när det gäller olika frågor. Kunderna kan uppfatta detta som rörigt med försämrade möjligheter för Hfab att utveckla en god kundrelation. Det finns en potentiell möjlighet för Hfab att minska antalet kontakter för kunderna i syfte att förenkla kontakterna med dem. Idag är frontpersonalens ansvarsområden fördelade på externa områdesvärdar och centralt organiserade förvaltare (lokal förvaltning), förvaltningsassistenter (kundservice) och uthyrare (uthyrning).

5.5 Slutsatser för kapitel fem

Det kan konstateras att det finns olika modeller för de kommunala bostadsföretagen att organisera sin kundnära organisation efter. Nedan sammanfattas erfarenheter från *helhetsmodellen*, *den tvådelade modellen* och *den självständiga modellen*. Det är viktigt att fråga sig vad modellerna får för konsekvenser för den kundnära organisationen?

Helhetsmodellen är en modell som passar in på Helsingborgshem och MKB Fastighets AB. Den innebär att kundkontakter i kundservice, uthyrning och den lokala förvaltningen är områdesbaserade. Orsaken till Helsingborgshems organisation är att ledningen uppmärksammat klara fördelar med att samla kundkontakter inom en gemensam decentraliserad enhet. Helsingborgshem tycker att organisationen blivit tydligare för kund och personal samt att ansvarsområdena förtydligats. En fördel som lyfts fram är att frontpersonalen har en förbättrad närhet till kunden i samtliga kundkontakter.

Studier visar att helhetsmodellen lämpar sig väl i alla områden. Den kan vara särskilt lämplig i svårförvaltade socioekonomiskt svaga områden (c-läge) eftersom organisationen ökar sin närvaro i samtliga kundkontakter. Modellen kan

bidra till förbättrad samverkan och ansvarstagande kring kunden. Utvecklingen hänger dock på hur effektivt olika stödjande resurser organiseras i anslutning till den kundnära organisationen. Det har stor betydelse för utgången att frontpersonalen fungerar som en enhetlig grupp med ett obegränsat ansvar inom ramen för sin budget. Särskilt viktig blir uppföljningen av kundernas syn på service och entreprenörernas insatser. Helsingborgshem menar att det inte finns några större problem med påtryckningar på frontpersonal vid uthyrning. En förklaring kan vara användandet av kösystem för sökande hyresgäster. Det är viktigt att fråga sig vad modellen får för konsekvenser för den kundnära organisationen. Undersökningen kan i begränsad omfattning bekräfta organisationsmodellens funktionsduglighet. Med hjälp av presenterad forskning och erfarenheter från MKB Fastighets AB kan dock vissa synpunkter lyftas fram.

Fördelar med helhetsmodellen:

- a) kundprocessansvar inom bostadsområdet (helhet för kunden)
- b) förbättrad samverkan och uppbackning mellan frontpersonal
- c) tydliga ansvarsområden
- d) har förutsättning att fungera bra i alla områden med särskild betoning på socioekonomiskt svaga områden (c-läge).

Nackdelar med helhetsmodellen:

- e) inga direkta nackdelar mer än att det kan bli problem med gruppbildningar och flaskhalsar i supportfunktioner om inte ledningen utvecklar dessa i samverkan med den kundnära organisationen
- f) ökad risk för påtryckningar på personal, kan dock begränsas med en tydlig uthyrningspolicy.

Den tvådelade modellen är en modell som passar in på Eslöv bostäder (ebo) och Göteborg Bostads AB (Bostadsbolaget). Modellen innebär att uthyrning sköts centralt och den lokala förvaltningen är områdesbaserad samtidigt som kundservice organiseras inom dessa enheter. Båda bostadsföretagen tycker att organisationsmodellen är naturlig och fungerar effektivt. Ebo är ett litet bostadsföretag med få anställda jämfört med Bostadsbolaget som är betydligt större. *Den tvådelade modellen* medför en potentiell risk för informationsförluster mellan beslutsled och försämrat ansvarstagande för kunder. För att undvika dessa problem krävs en fungerande intern kommunikation och ett tydligt aktivitetsansvar. Det innebär bland annat att insatta åtgärder följs upp och kontrolleras. Båda bostadsföretagen har en kontinuerlig utvärdering av områden via kundundersökningar. Kontrollapparaten är under utveckling med bland annat checklistor och tydligare arbetsruti-

ner. Kommunikationsproblemen minskas genom att central och områdesbaserad personal begränsas till samma områden. Det innebär att personal arbetar tillsammans i mindre grupper med gemensamt ansvar. Risken är mindre för påtryckningar på personal eftersom kundkontakter och förvaltningsprocesser delas mellan två olika funktioner och nivåer i företagen. *Den tvådelade modellen* har förutsättning att fungera i alla områden. En viktig orsak är att den lokala förvaltningen är områdesbaserad vilket är särskilt viktigt för socioekonomiskt svaga områden (c-läge). Undersökningen kan i begränsad omfattning bekräfta organisationsmodellens funktionsduglighet. Med hjälp av presenterad forskning kan dock vissa synpunkter lyftas fram.

Fördelar med den tvådelade modellen:

- a) minskad risk för påtryckningar på personal
- b) har förutsättning att fungera bra i alla områden (a-, b-, c-lägen).

Nackdelar med den tvådelade modellen:

- c) risk för informationsförluster mellan olika nivåer och personal.

Den självständiga modellen är en modell som passar in på Halmstad Fastighets AB. Den innebär att kundkontakter sköts separat inom kundservice, uthyrning och lokal förvaltning. Kundservice och uthyrning organiseras centralt inom den egna organisationen och den lokala förvaltningen sköts av entreprenörer som länkas till bostadsområdena. Organisationen kräver mindre antal anställda jämfört med *helhetsmodellen* och *den tvådelade modellen*. Anledningar till vald organisation har varit att företagsledningen anser att den förenklar administrationen, leder till effektivare beslut och utvecklar bostadsföretaget till en ren beställarorganisation. Den självständiga modellen medför en potentiell risk för informationsförluster mellan beslutsled och en risk för sämre ansvarstagande i kundkontakter.

För att undvika detta krävs en fungerande intern kommunikation och en fungerande kontrollapparat. Framförallt kan Hfabs beskrivning av olika förvaltningsprocesser lyftas fram som ett bra exempel på processbeskrivning av den lokala förvaltningen. Systemet medför att entreprenörernas arbetsinsatser bokförs. Även om Hfab har en fungerande kontrollapparat finns det en stor risk att företaget får svårt för att utveckla service och kundrelationer. Organisationen blir beroende av hyresgästens beställarkompetens och förmåga att kontrollera externa insatser. Samtidigt är det uppenbart att Hfab tappar viktig kärnkompetens. Det finns även en risk att kvalitet kan bli lidande eftersom entreprenörer i det flesta fall är intresserade av att göra jobbet så billigt som möjligt. Detta kan dock motverkas med tyd-

liga incitament och kontroll av entreprenörer. Hfabs organisation fungerar lämpligast i socioekonomiskt stabila förvaltningsområden eftersom dessa kräver mindre synlighet och minskat socialt engagemang. Hfabs organisation har ett tydligt uppföljningsarbete med kundundersökningar, medarbetarenkät och ekonomisk förvaltningskontroll. Det gör det möjligt för Hfab att kontrollera förvaltningsprocesser och i viss mån även entreprenörers insatser. Undersökningen kan i begränsad omfattning bekräfta organisationsmodellens funktionsduglighet. Med hjälp av presenterad forskning kan dock vissa synpunkter lyftas fram.

Fördelar med den självständiga modellen:

- a) förenklad administration (köper in frontpersonalens tjänster)
- b) enklare för personal att koncentrera sig på begränsade arbetsuppgifter
- c) minskad risk för påtryckningar på personal.

Nackdelar med den självständiga modellen:

- d) risk för informationsförluster
- e) mindre närhet till hyresgäster
- f) förlorad kärnkompetens
- g) bör främst fungera bra i socioekonomiskt stabila områden (a-, b-läge).

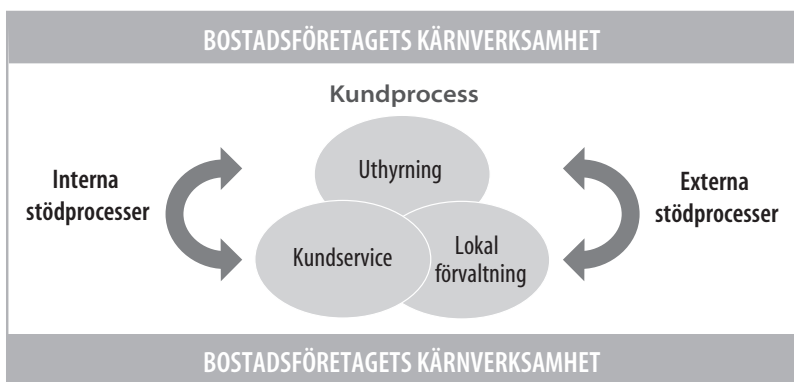
KAPITEL 6: AVSLUTANDE DISKUSSION

6.1 Att utgå från den kundnära organisationen

Syftet med studien har varit att bidra med ökad kunskap om kundorienterad förvaltning i kommunala bostadsföretag. Studien har framförallt fokuserat på bostadsföretagets kundnära organisation som omfattar alla kundkontakter, det vill säga kundprocessen. Dessa aktiviteter är centrala för bostadsföretagets utveckling av service (se figur 10). Förklaringen är att det är i kundprocessens aktiviteter kunden kommer i kontakt med service- och tjänsteutbud och kan bedöma kvaliteten på företagets boendeservice.

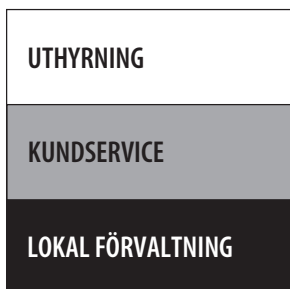
Kundprocessen består av kundservice, uthyrning och lokal förvaltning. Kundservice kan även benämnas felanmälan och är ofta den funktion inom bostadsföretaget som tar emot kundernas samtal när kunden tar kontakt med bostadsföretaget för att få hjälp i olika frågor. Uthyrningen innehåller processer som har att göra med hyresförmedling, marknadsföring, in- och utflyttning, interna byten, boendestrategi, tillval och hyresgästurval. Den lokala förvaltningen innehåller processer som har att göra med den operativa dagliga förvaltningen som till exempel innebär avhjälpning av anmälda fel och reparationer. Bostadsföretaget använder sig även av centralt organiserade funktioner som stöd till den kundnära organisationen. Det omfattar ofta ledningsfunktion, ekonomi, bygg- och fastighetsteknik samt marknad och säljfunktion. De flesta bostadsföretag använder sig även av externt stöd i form av olika entreprenörer upphandlade för att stödja den lokala förvaltningen när det till exempel gäller lägenhets- och fastighetsunderhåll, markskötsel och VVS-installationer. Hur bostadsföretagen väljer att organisera sig varierar kraftigt mellan olika företag. Sättet att arbeta kan även i hög grad skifta inom en och samma organisation. En utgångspunkt för ett kundorienterat bostadsföretag är att gemensamma resurser koncentreras kring den kundnära organisationen och att denna process kommer i centrum i företagets strategiska ledningsbeslut.

Studier har visat att den kundnära organisationen i ett bostadsföretag kan organiseras som en självständig modell (1), en tvådelad modell (2) eller som en helhetsmodell (3). Den självständiga modellen beskriver en kundnära organisation där kundkontakter i kundservice, uthyrning och lokal förvaltning sköts i separata funktioner i en blandning av egen och extern regi. Det innebär att den lokala förvaltningen sköts av en eller flera entreprenörer.

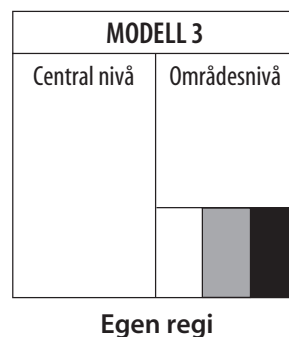
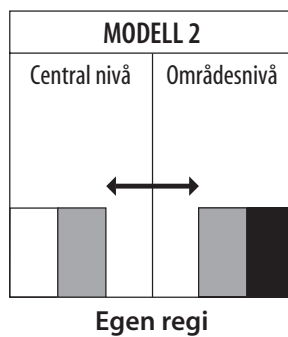
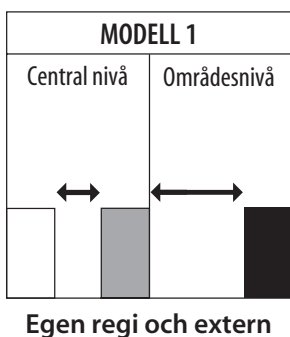


Figur 10. Bostadsföretagets kärnverksamhet

Den tvådelade modellen beskriver en kundnära organisation där kundkontakter i kundservice, uthyrning och lokal förvaltning sköts i två separata funktioner, en central och en områdesbaserad i egen regi. Helhetsmodellen beskriver en kundnära organisation där kundkontakter i kundservice, uthyrning och lokal förvaltning sköts i en gemensam områdesbaserad funktion i egen regi. Olika sätt att organisera den kundnära organisationen kan illustreras på följande sätt (figur 11).



Figur 11. Alternativ organisering av kundservice, uthyrning och lokal förvaltning. Pilarna visar organisatoriska glapp mellan olika kundaktiviteter i modell 1 och 2.



6.2 Ett exempel på utveckling av den kundnära organisationen

Ett tydligt exempel på att kommunala bostadsföretag intresserat sig för kundfrågor är intresse för utveckling av den kundnära organisationen som bland annat handlar om hur bostadsföretaget i större omfattning anpassar servicen efter kundernas behov. MKB Fastighets AB (MKB) är ett exempel på ett sådant företag och har under ett par år genomfört en större förändring av sin kundnära organisation. Konceptet gick ut på att den kundnära organisationen utformas som en helhetsmodell. Mer i detalj innebar det att en kundansvarig (frontpersonal) fick ett tilldelat områdesansvar med individuellt ansvar för kundservice, uthyrning och lokal förvaltning. Bakgrunden till förändringen var framförallt ledningens strävan efter att förbättra vinsten, minska kontaktvägarna för kunden, minska revirtänkandet mellan olika personalgrupper och utveckla servicen. MKB provade det nya konceptet på några utvalda områden i en så kallad testorganisation. Resultatet blev att frontpersonal fick svårt att hinna med olika lokala förvaltningsaktiviteter. Detta gjorde att entreprenörer i högre grad användes och att personalen blev mindre synlig vilket bland annat ökade kostnaderna i förvaltningen. Det nya konceptet krävde helt andra kvalifikationer än tidigare vilket ledde till problem med rekrytering. Även om det alltså fanns en del negativa aspekter så fanns det också klara fördelar. Ett exempel är att kundens möjlighet att ta kontakt med företaget förbättras och att det finns en större möjlighet att bygga en kundnära relation. En förklaring till detta var att nya kunder träffade ansvarig områdespersonal i uthyrningsprocessen utan några mellankontakter och därmed fick de en direktkontakt med ansvarig personal i den lokala förvaltningen.

För att lösa problemen i testorganisationen utvecklades ännu en ny kundnära organisation kallad teamorganisation. Den gick ut på att behålla helhetsmodellens koncept med områdesbaserad kundservice, uthyrning och lokal förvaltning. Skillnaden jämfört med testorganisationen var att fler personal tog hand om kundkontakter med ett gemensamt gruppsvar. Resultatet blev ett kundnära team bestående av förvaltare, kundvärd, husvärd och medhjälpare. Erfarenheter talar för att den nya kundnära organisationen bidrar till förbättrad lönsamhet, arbetsledning och service. Framförallt skapas det en operativ beslutsnärhet och förståelse för vad organisationen behöver. MKB har i varierad omfattning fortsatt stöd av olika entreprenörer i den lokala förvaltningen, och ambitionen är att dessa insatser ska begränsas för att minska kostnader. En orsak till att man vill begränsa användningen av entreprenörer i den lokala förvaltningen är att det ofta tagit lika lång tid för frontpersonal att koordinera, beställa in och kontrollera externa insat-

ser som det skulle ha tagit att avhjälpa enklare fel. Dessutom har det visat sig att reparationer i lägenheter är ett ypperligt tillfälle för frontpersonal att skapa dialog och bygga en relation till kunden.

Det visade sig inte vara helt enkelt att förändra en organisation av MKBs storlek. En större organisationsförändring är beroende av att all personal engageras och blir delaktig i processen. Framförallt var det svårt att skapa ett nytt koncept med nya arbetsroller för personal med gamla invanda arbetssätt. Även om omorganisationen är genomförd kommer det ta tid att få alla aktiviteter att fungera effektivt. För MKB handlar det om att kommunicera ut den nya organisationens funktion och fördelar till frontpersonal och kunder. Ska MKB ta ett steg vidare i sin utveckling av den kundnära organisationen behövs en processanalys av varje enskild förvaltningsaktivitet samt att frontpersonalens kompetens anpassas till den nya kundnära organisationens behov. Organisationens samtliga delar bör koordineras på ett sätt som underlättar den kundnära organisationens arbete med att leverera service till kunderna. Det har även stor betydelse att MKB utvecklar och bekräftar frontpersonalens obegränsade ansvar inom ramen för områdesbudgeten i syfte att öka personalens operativa ansvars- och handlingsförmåga.

6.3 Strategier för service

Även om MKB och andra företag satsat på att utveckla sin service genom en ny kundnära organisation är intresse för och utvecklingen av service en ganska ny företeelse inom bostadsförvaltning som historiskt präglats av en stark byggsektor och ett bostadsförsörjningsperspektiv. Detta kan tyckas märkligt när det finns forskning inom andra branscher som pekar på hur viktigt serviceperspektivet är för att kunden ska bli nöjd och företaget lönsamt. Boendetjänsten skiljer sig i flera avseenden från andra tjänster eftersom kunden inte har samma möjlighet att avsluta relationen som inom andra affärsverksamheter på grund av sociala band till omgivningen. Beroendeförhållandet är ömsesidigt eftersom bofasta kunder i de flesta fall är mer lönsamma och att bostadsföretaget har svårt för att avbryta ofördelaktiga relationer på grund av att lagstiftningen är till förmån för hyresgästen. Dessutom bidrar en god kundrelation till att kunden blir mer lojal och därmed i högre grad benägen att uppfylla sina skyldigheter och ta hand om sin närmiljö. För att möta kundgrupperns olika krav har offentliga bostadsföretag valt olika sätt att organisera den kundnära organisationen. Organisationen kan variera stort mellan olika bostadsföretag men också inom ett och samma företag.

Det finns flera olika fördelar respektive nackdelar med de tre modeller som presenterats ovan. Den tvådelade modellen och den självständiga modellen har ett gemensamt problem med informationsförluster mellan olika nivåer och personal. Dessa informationsförluster kan drabba kunder negativt. Detta kan motverkas om kund- och områdesansvar begränsas med hjälp av informationsutbyte och täta kontakter mellan grupperna. En gemensam fördel med dessa två modeller är att det är mindre risk att frontpersonal påverkas av olika påtryckningar från kunder, framförallt för att uthyrning sköts inom central nivå men också för att kundansvar är separerat mellan olika nivåer och personal. Den tvådelade modellen har dock en större potential än den självständiga modellen att fungera i socioekonomiskt svaga områden eftersom den lokala förvaltningen i den modellen är områdesbaserad med ett tydligt eget ansvar.

Den självständiga modellen är den modell som skiljer sig mest från de andra presenterade sätten att organisera bostadsföretagets kundnära organisation. Orsaken till att ett kommunalt bostadsföretag väljer den modellen är för att utvecklas till en ren beställarorganisation med en eller flera entreprenörer som tar hand om den lokala förvaltningen. Organisationsmodellen förenklar administrationen och gör det enklare för personal att koncentrera sig på begränsade arbetsuppgifter. Det finns dock vissa problem som är viktiga att klargöra. Till att börja med är kundens kontakt med bostadsföretaget beroende av att flera olika personer samverkar på ett effektivt sätt. Detta ökar naturligtvis risken för informationsförluster och att det tar lång tid för kunden att få efterfrågad service. Bostadsföretaget blir även beroende av kundens förmåga att beskriva fel (kundens beställarkompetens) för effektiv service. Det kan även konstateras att organisationsmodellen skapar en mindre närhet till hyresgästerna eftersom entreprenörer tar hand om lokala förvaltningsaktiviteter. Det gör att bostadsföretaget går miste om viktig kärnkompetens och får svårare att till exempel arbeta med olika former av bostadssociala insatser. Organisationsmodellen är inte speciellt lämplig i socioekonomiskt svaga områden (c-område) men kan fungera i mindre svårförvaltade områden. Organisationsmodellens funktion kan även förbättras genom en välorganiserad förvaltningskontroll och om entreprenörer har tydliga incitament att göra ett bra jobb.

Helhetsmodellen bör lyftas fram som en lämplig modell för offentliga bostadsföretag. Den är framförallt lämplig i socioekonomiskt svaga områden och har fördelar som helhet för kunden och förbättrad samverkan och uppbackning mellan frontpersonalen. Problem med påtryckningar på personal kan uppstå när frontpersonal får utvidgade befogenheter i nära anslutning till hyresgäster. Dessa problem kan dock begränsas med hjälp av tydliga regler och rutiner i förvaltningen, tydlig uthyrningspolicy med uppföljning och kontroll. Det finns inget som tyder

på att olika modeller inte kan kombineras inom en och samma organisation, utan tvärtom kan det vara en fördel att bostadsföretaget är flexibelt och anpassar verksamheten efter olika kundsegment. Ska detta bli möjligt krävs tydliga riktlinjer och att aktiviteterna följs upp. Oavsett vilken organisationsmodell bostadsföretagen väljer för sin kundnära organisation har de i de flesta fall stöd av olika entreprenörer i inre och yttre skötsel och fastighetsunderhåll. Förekommer det att organisationen använder sig av sådana externa resurser ska bostadsföretaget arbeta med tydliga riktlinjer, krav, uppföljning och kontroll av dessa insatser. Det är av stor vikt att bostadsföretaget är medvetet om att kunderna bedömer alla insatser på samma sätt oavsett om det är egen eller extern personal som utför tjänsterna.

6.4 Service i ett kommunalt sammanhang

Det är viktigt att konstatera att den svenska varianten av Public housing i många avseenden lever i en gråzon mellan offentlig sektor och privat sektor. För kommunala bostadsföretag betyder det att de verkar inom en i princip öppen bostadsmarknad på samma villkor som privata aktörer. Kommunala bostadsföretag har anpassat sig till de nya förhållandena med en affärsmässig bostadsförvaltning med tydliga vinstmål. Det går dock inte att komma ifrån att offentliga bostadsföretag fortfarande är ett styrmedel för kommunerna i frågor som rör bostadsförsörjning, städernas boendemiljö och insatser mot segregation. Efterkrigstidens bostadspolitik resulterade som bekant i miljonprogrammets bostadsområden där det i många fall råder en svår segregationsproblematik och socialt utanförskap. Dessa områden förvaltas till stor del av kommunala bostadsföretag. Det kräver strategier för att arbeta kundnära. I förlängningen kan ett kundnära arbete ge en operativ förståelse för den kundnära organisationens behov. Forskning pekar på betydelsen av att kommunal bostadsförvaltning organiseras kundnära och då särskilt i de fall kundsegmentet inkluderar socioekonomiskt svaga grupper eller så kallade c-områden. Det är inte meningen att bostadsföretagen ska lösa alla samhällsrelaterade problem men de kan göra en stor insats tillsammans med hyresgäster, andra företag, ideella föreningar och kommunens olika verksamheter.

6.5 Förslag på fortsatt forskning

Det finns flera frågor som är intressanta i sammanhanget men som inte inryms i denna studie. I mina empiriska undersökningar har det varit svårt att fastställa graden av service i relation till olika organisationsmodeller. Bland annat har undersökta bostadsföretag en förmåga att försköna verkligheten. Det är egentligen inte så konstigt men kan försvåra analysen av material. En intressant fortsättning är sålunda att undersöka hur kunderna uppfattar den faktiska servicen i relation till olika organisationsmodeller och olika arbetssätt. En sådan undersökning skulle kunna genomföras genom att resultat från kundundersökningar jämförs mellan olika företag. Ett annat sätt kan vara att välja ut några jämförelseområden i bostadsföretag och genomföra kundintervjuer eller enkätundersökningar. En annan möjlig fortsättning kan vara att jämföra direkta och indirekta kostnader och intäkter för olika typer av kundnära organisationer. Det intressanta i en sådan studie är att den kan belysa om det strikt ekonomiskt lönar sig att arbeta kundnära och huruvida den ekonomiska lönsamheten skiljer sig mellan olika organisationsmodeller i relation till kundens upplevda servicenivå.

I studien har det framkommit att kommunala bostadsföretag i hög utsträckning använder sig av olika typer av entreprenörer i den kundnära organisationen. En intressant fortsättning kan därför vara att undersöka hur entreprenörernas insatser påverkar den kundnära organisationens effektivitet och kundernas upplevda servicenivå. Inom ramen för en sådan studie kan man studera hur incitament, information och avtal påverkar entreprenörernas beteende mot kunderna och deras relation till bostadsföretaget samt hur dessa insatser lämpligast kontrolleras.

KÄLLFÖRTECKNING

- Abramovici, M. (2004) How to take costumers into consideration in service innovation projects. The service industries journal, volume 24, number 1, January p56–78. frontpersonal.
- Adriaanse, C. (2004) Success factors of neighbourhoods that work. University of Cambridge, Cambridge.
- Andrew, M. Souchon, A. Durden, G. (2001) Service encounter Conseptualisation: Employees' Service behaviours and costumers' service quality perceptions. Journal of Marketing Management, volume 17, numbers 5–6, June p 577–593.
- Arthurson, K. (2004) From stigma to demolition: Australian debates about housing and social exclusion. Journal of housing and the built environment, number 19 p 255–270.
- Atkins, B. Brooks, A. (2005) Total facility management. Blackwell publishing. Noida.
- Aunér, B. (2001) MKB vågade; Ledning och medarbetare berättar om företagets framgångar med Allan Karlsson som VD. Struktur förslag, Malmö.
- Blomé, G. (2004) En analys av nuvarande och framtida trygghetsarbete i fastighetsbolag. Malmö Högskola, Malmö.
- Blomqvist, R. (1999) Det kundnära företaget. Bäcklunds boktryckeri, Malmö.
- Brattbakk, I. Hansen, T. (2004) Post-war large housing estates in Norway – Well-kept residential areas still complexities? Journal of housing and built environment, number 4 p 311–332.
- Collier, P. (2003) Governance and the quasi-public omplexities: a case study of social housing. Aston University, Birmingham.
- Csizmady, A. (2004) The challenge of housing estates in Hungary. University of Cambridge, Cambridge.
- Dahmström, K. (2005) Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning. Studentlitteratur, Lund.
- Danermark, B. Ekström, M. Karlsson, C. (2002). Att förklara samhället. Studentlitteratur. Lund.
- Danielsson, R. (1995) Tjänstekvalitetens hörnstenar – kundstyrd affärsutveckling. Studentlitteratur, Lund.
- Deakin, M. (1998) The development of computerbased information systems for local authority property management. Property management, volume 16, number 2 p 61–82.
- Edvardsson, B. Enqvist, B. (2002) The Ikea Saga: How service culture drives service strategy. The service industries journal, volume 22, number 4, October p 153–186.
- Edvardsson, B. Gottfridsson, P. (1999) Relationsmarknadsföring – Synsätt, strategi eller verktyg. Ekonomiska samfundets tidskrift. Volume 52, number 3 p 117–127.
- Edvardsson, B. (1996) Kvalitet och tjänsteutveckling. Studentlitteratur, Lund.
- Fangen, K. (2005) Deltagande observation. Liber, Malmö.
- Feurst, O. (2002) Praktisk marknadsföring. Studentlitteratur. Lund.

- Flint, J. (2002) Social housing agencies and the governance of anti-social behaviour. *Housing studies*, volume 17, number 4 p 619–637.
- Flint, J. (2004) Reconfiguring agency and responsibility in the governance of social housing in Scotland. *Urban studies*, volume 41, number 1 p 151–172.
- Flint, J. (2006) Maintaning an arm”s Length? Housing, community governance and the management of problematic” population. *Housing studies*, volume 21, number 2, March p 171–186.
- Franklin, J. (2000) Demands, Expectations and responses: The shaping of housing management. *Housing studies*, volume 15, number 6 p 907–927.
- Grönroos, C. (1988) *Service management i offentlig sektor*. Liber, Malmö.
- Grönroos, C. (1998) *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Graphic systems, Malmö.
- Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring: En CRM-ansats*. Kristianstads boktryckeri, Malmö.
- Grove, S. (2004) Developing the impression management skills of the service worker: an application of Stanislavsky’s principles in a service context. *The service industries journal*, volume 24, number 2, March 2004 p 1–14.
- Gruis, V. Nieboer, N. Thomas, A. (2004) Strategic asset management in the social rented sector; Approaches of Dutch and English housing associations. *Urban studies*, volume 41, number 7 p 1229–1248.
- Gruis, V. Nieboer, N. (2004) Market orientation in social housing management. *Property management*, volume 22, number 3 p 186–188.
- Gruis, V. Nieboer, N. (2004) Strategic housing management; An asset management model for social landlords. *Property management*, volume 22, number 3 p 201–213.
- Gummesson, E. (2002) *Från 4 P till 30 R*. Liber, Malmö.
- Gummesson, E. (2004) *Fallstudiebaserad forskning: kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Studentlitteratur. Lund.
- Harness, D. (2004) The new costumer relationship management tool - Product elimination. *The service industries journal*, volume 24, number 2, March p67–80.
- Harris, D. (2004) *The wider role of housing associations; Non housing activities*. University of Cambridge, Cambridge.
- Harris, E. (2005) Assessing the human element in service personality formation: Personality congruency and the five factor model. *Journal of service marketing*, volume 19, number 4, April.
- Hartman, J. (1998) *Vetenskapligt tänkande*. Studentlitteratur, Lund.
- Hastings, A. (2004) Stigma and social housing estates: Beyond pathological explanations. *Journal of housing and the built environment*, Number 19 p 233–254.
- Haynes, P. Rhodes, L. (2004). *Social housing in Irland: A study in complexity*. University of Cambridge, Cambridge.
- Heijden, H. (2002) Social Rented Housing in Western Europe: Development and expectations. *Urban studies*, volume 39, number 2 p 327–340.

- Helling, J. (2001) Kundorienterad verksamhetsutveckling: utveckla och utvärdera organisationens prestationsförmåga med hjälp av modeller för verksamhetsutveckling. Studentlitteratur, Lund.
- Hetzel, J. (2004) Assessing efforts to bring private management to public housing. University of Cambridge, Cambridge.
- Hickman, P. Reid, B. (2002) Are housing complexities becoming learning complexities? Some lessons from the management of tenant participation. *Housing studies*, volme 17, number 6 p 895–918.
- Hickman, P. Robinson, D. (2006) Transforming social housing: Taking stock of new complexities. *Housing studies*, volume 21, number 2, March p 157–170.
- Hickman, P. (2006) Approaches to tenant participation in the English local authority sector. *Housing studies*, volume 21, number 2, March p 209–225.
- Hin; L. Siu, A. (2001) Privatising management services in subsidised housing in Hong Kong. *Property management*, volume 19, number 1 p 37–49.
- Högberg, A-L. Högberg, E. (2000) Kunddriven fastighetsförvaltning. Daleke grafiska, Malmö.
- Holme, I. Solvang, B. (1997) Forskningsmetodik; Om kvalitativa och kvantitativa metoder. Studentlitteratur, Lund.
- Howells, J. (2004) Innovation, consumption and services: encapsulation and the combinatorial role of services. *The service industries journal*, volume 24, number 1, January p 19–36.
- Illeris, S. (2002) Are service jobs as bad as theory says? Some empirical findings from Denmark. *The service industries journal*, volume 22, number 4, October p1–18.
- Jackie, L. (2004) Customer satisfaction, Service quality and perceived value; An integrative model. *Journal of Marketing Management*, volume 20, number 7-8, August p 897–917.
- Janssen, O. (1999) How task and person conflict shape the role of a positive interdependence in management teams. *Journal of Marketing*, volume 25, number 2, p 117–142.
- Johansson, U. (1998) Ansvarsföreställningar och dess betydelse för den organisatoriska verkligheten. Lunds universitet, Lund.
- Karapetrovic, S. (2001) ISO 9000 quality management standards and financial investment services. *The service industries journal*, volume 21, number 2, April p 117–136.
- Keleman, M. (2004) Can culture be changed? A study of internal marketing. *The service industries journal*, volume 24, number 5, September p 121–135.
- Kintrea, K. (2006) Having it all? Housing reform under devolution. *Housing studies*, volume 21, number 2, March p 187–207.
- Klassen, K. Rohleder, T. (2004) Using customer motivations to reduce peak demand: does it work? *The service industries journal*, volume 24, number 5, September p 53–69.
- Kristensen, H. (2002) Social housing policy and the welfare state: A Danish perspective. *Urban studies*, volume 39, number 2 p 255–263.
- Kristensen, L. Hansen T. (2004) Towards an information base for social housing policy. University of Cambridge, Cambridge.

- Kvale, S. (1997) Den kvalitativa forskningsintervjun. Studentlitteratur, Lund.
- Lim, Y. (1998) Town council management in Singapore. *Facilities*, volume 16, number 5 p 143–149.
- Lindberg, G. Liedholm, M. (1998) Kommunikation och integration i boendet. Lunds universitet, Lund.
- Lindberg, G. Liedholm, M. (2006) Sevedssatsningen – ett försök med nätverksstyrning. Malmö Stad, Lund.
- Lindeberg, G. (1984) Utvärdering av bostadsförvaltningar. Lunds universitet, Lund.
- Lovatt, R. (2004) Measuring social enterprise. University of Cambridge, Cambridge.
- Lujanen, M. (2004) Social housing and its role in housing policies. University of Cambridge, Cambridge.
- Mackay, L. Burns, N. (2003) The limits of housing reform: British social rented housing in a European context. *Urban studies*, volume 40, number 4 p 767-789.
- Malhotra, N. (2003) Analysing the commitment - Service quality relationship: A comparative study of retail banking Call centres and branches. *Journal of Marketing Management*, volume 19, number 9-10, November p 941–971.
- Malmö stadskontor. (2002) Områdesfakta för MKBs områden. Malmö stadskontor, Malmö.
- Malpass, P. (2001) The restructuring of social rented housing in Britain; Demunicipalization and the rise of "registered social Landlords". *European journal of housing policy*, volume 1, number 1 p 1–16.
- Marsh, A. (2004) The inexorable rise of the rational consumer? The Blair government and the reshaping of social housing. *European journal of housing policy*, volume 4, number 2 p 185–207.
- Martinson, L. (2005) Mutual benefit. Kungliga tekniska högskolan. Stockholm.
- Matznetter, W. (2002) Social housing policy in a conservative welfare state: Austria as an example. *Urban studies*, volume 39, number 2 p 265–282.
- Mickalski, S. (2004) Types of customer relationship ending process. *Journal of marketing management*, volume 20, number 9-10 p 977–999.
- MKB dokument. (2003) Kunders syn på MKB; Resultatet av en kvalitativ undersökning baserad på djupintervjuer med ett urval av MKB:s kunder i Krocksbäck, Lorensborg, Nydala, Potatiså kern, Sorgenfri, Törnrosen. FindOut communication, Lund.
- MKB dokument. (2005) Kunders och kundansvarigas syn på den nya pilotorganisationen. FindOut communication. Lund.
- MKB interna dokument. (2004–2006) OH och diverse dokument om MKBs omorganisation. MKB, Malmö.
- MKB. (2005) MKB Fastighet ABs årsredovisning (2004), Malmö.
- Moseley, J. (2002) Bottom-up "Village action plans": Some recent experience in rural England. *Planning practice & research*, volume 17, number 4 p 387–405.
- Mullins, D. (2006) Exploring change in the housing association sector in England using the Delphi method. *Housing studies*, volume 21, number 2, March p 227–251.

- Normann, R. Ramirez, R. (1995) *From value chain to value constellation*. Wiley, Chichester.
- Normann, R. (2000) *Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Kristianstads boktryckeri, Malmö.
- Nylander, U. Rinman, K. Persson, E. (2003) *Kvalitetssäkring inom fastighetsförvaltning*. KTH. Stockholm.
- Oresten, B. (2000) *Rätt process: arbetsmodell för processledning och processanalys i offentliga fastighetsbolag*. Svenska kommunförbundet. Stockholm.
- Ouwehand, A. (2004) *Operation restructuring successful, another intervention necessary; the effects of urban restructuring in Dutch post-war neighbourhoods in the nineties*. University of Cambridge, Cambridge.
- Owen, S. (2002) *From village design statements to parish plans: Some pointers towards community decision making on the planning system in England*. *Planning practice & research*, volume 17, number 1 p 81–89.
- Persson, T. Rydell, C. (1997) *Kvalitetssystem i tjänsteföretag: från förberedelse till ISO 9000-certifikat*. Sifo. Borås.
- Plakoyiannaki, E. (2005) *How do organizational members perceive CRM? Evidence from a U.K. service firm*. *Journal of Marketing Management*, volume 21, number 3, April 2005 p 363–392.
- Priemus, H. Dieleman, F. (2002) *Social housing policy in the European union: Past, present and perspectives*. *Urban studies*, volume 39, number 2 p 191–200.
- Priemus, H. (2003) *Social housing management: Concerns about effectiveness and efficiency in the Netherlands*. *Journal of housing and built environment*, number 18 p 269–279.
- Ramirez, M. (2004) *Innovation, network services and the restructuring of work organization in customer services*. *The service industries journal*, volume 24, number 1, January p 99–115.
- Roos, I. (1999) *Switching processes in customer relationships*, *Journal of service research*, vol. 2, No 1, August p 376–393.
- Rydell, C. Persson T. (1997) *Kvalitetssystem i tjänsteföretag*. Sifo, Borås.
- Saugères, L. Franklin, B. (2000) *Housing management: the construction of an occupational role*. *Housing, theory and society*, number 17 p 68–82.
- Saville-Smith K. (2004) *Leveraging social and economic development out of sustainable housing strategies: Housing initiatives in New Zealand's disadvantaged communities*. University of Cambridge, Cambridge.
- Sharp, J. McCambridge, S. Bazarova, A. (2004) *Key success factors in organizational of process-based management*. *Business process management journal*, volume 10, number 4 p 387–399.
- Sheth, J. (2002) *"The future of relationship marketing"*. *Journal of services*, volume 16, number 7 p 590–592.
- Silke, M. (2004) *Types of customer relationship ending processes*. *Journal of Marketing Management*, volume 20, number 9-10, November p 977–999.
- Smeets, J. Dogge, P. (2004) *Housing associations and strategic sourcing*. University of Cambridge, Cambridge.

- Smith, R. (2006) Housing stock transfer: Investing in renewal as a tool for sustainable regeneration. *Housing studies*, volume 21, number 2, March p 269–282.
- Söderlund, M. (2001) *Den lojala kunden*. Liber, Malmö.
- Sörqvist, L. (1998) *Kvalitetsbristkostnader. Ett hjälpmedel för verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur. Lund.
- Sörqvist, L. (2000) *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*. Studentlitteratur, Lund.
- Storey, C. (2001) Measuring the performance of new service development Activities. *The service industries journal*, volume 21, number 2, April 2001.
- Straub, A. (2004) *Housing Management and maintenance practice of dutch housing associations*. University of Cambridge, Cambridge.
- Thomsen, K. Lund, K. Knutsen, K. (1996) *Total Quality Management: Resultat och visioner*. Studentlitteratur. Lund.
- Tzokas, N. (2001) Aligning sales management and relationship marketing in service sector. *The service industries journal*, volume 21, number 1, January p 195–210.
- Van der Heijden, H. (2002) Social rented housing in western Europe: Developments and expectations. *Urban studies*, volume 39, number 2 p 327–340.
- Vestergaard, H. (2004) *Neighbourhood governance – A study on regeneration*. University of Cambridge, Cambridge.
- Victorin, A. (2003) *Bostadsrätt och kooperativ hyresrätt*. Iustus, Göteborg.
- Walker, M. (2000) The changing management of social housing; The impact of Organizational and managerialisation. *Housing studies*, volume 15, number 2 p 281–299.
- Walker, M. (2001) How to abolish public housing: Implications and lessons from public management reform. *Housing studies*, volume 16, number 5 p 675–696.
- Wassenberg, F. (2004) *High-rise in Europe: analysis and challenges*. University of Cambridge, Cambridge.
- Wassenberg, F. (2004) Large social housing estates: From stigma to demolition? *Journal of housing and the built environment*, number 19 p 223–231.
- White, S. Sheffield, J. (2004) Control self-assessment as a route to organizational excellence; A Scottish housing association case study. *Managerial auditing journal*, volume 19, number 4 p 484-492.
- Wikström, S. Normann, R. Anell, B. Ekvall, G. Forslin, G. Jan & Skärvad, P-H. (1997) *Kunskap och värde; Företaget som ett kunskapsprocessande och värdeskapande system*. Nordstedts Juridik. Stockholm.
- Wikström, S. (1996) "När kunden blir medproducent". *Institutionen för framtidsstudier*. Årgång 15, nummer 1/96 sid. 34–37. Stockholm.
- Wilson, H. (2002) Factors for success in costumer relationship management (CRM) Systems. *Journal of Marketing Management*, volume 18, numbers 1–2, February p 193–219.
- Wodwall, T. (2001) Sigma and service quality; Christian Grönroos revisited. *Journal of Marketing Management*, volume 17, numbers 5–6, June p 595–607.
- Wolters, A. (2004) *Managing independent housing corporations; Towards a new social housing governance in the Netherlands?* University of Cambridge, Cambridge.

Intervjuer och observationer i MKB

1. Intervjuer med kundansvariga. Mellanheden/Dammfri Malmö. 2004-04-08.
2. Observation i intern utvärderingsgrupp. Holma, Malmö. 2004-04-13.
3. Intervjuer med kundansvariga. Rosetten, Malmö. 2004-04-28.
4. Intervjuer med kundansvariga. Sorgenfri, Malmö. 2004-04-28.
5. Intervjuer med kundansvariga. Holma, Malmö. 2004-05-18.
6. Observation i intern utvärderingsgrupp. Holma, Malmö. 2004-10-19.
7. Observation i intern utvärderingsgrupp. Rosetten, Malmö. 2004-11-11.
8. Observation i intern utvärderingsgrupp. Norregården, Skanör Falsterbo. 2004-11-18.
9. Observation i intern utvärderingsgrupp. Mellanheden/Dammfri. 2004-11-30.
10. Intervjuer med ledning. Huvudkontoret, Malmö. 2004-12-10.
11. Intervjuer med ledning. Huvudkontoret, Malmö. 2004-12-21.
12. Observation i intern utvärderingsgrupp. Svante, Malmö. 2005-03-09.
13. Observation i intern utvärderingsgrupp. Svante, Malmö. 2005-04-13.
14. Intervjuer med ledning. Lorensborg, Malmö. 2005-04-18.
15. Observation i intern utvärderingsgrupp. Svante, Malmö. 2005-05-12.
16. Intervjuer med kundansvariga. Pildammsstaden, Malmö. 2005-05-14.
17. Intervjuer med ledning. Pildammsstaden, Malmö. 2005-05-19.
18. Intervjuer med kundansvariga. Sorgenfri, Malmö. 2005-05-25.
19. Intervjuer med ledning. Huvudkontoret, Malmö. 2005-08-02.
20. Intervjuer med ledning. Huvudkontoret, Malmö. 2005-09-02.
21. Studiebesök. Röda tråden. Värnhems sjukhus, Malmö. 2005-09-05.
22. Observationer i intern utvärderingsgrupp. Hilton, Malmö. 2005-09-07.
23. Intervjuer med ledning. Huvudkontoret, Malmö. 2006-03-03.
24. Intervjuer med frontpersonal. Pildammsstaden, Malmö. 2006-06-08.
25. Intervjuer med frontpersonal. Bellevuegården, Malmö. 2006-06-15.
26. Intervjuer med ledning. Augustenborg, Malmö. 2006-06-19.

Intervjuer i andra bostadsföretag

1. Eslöv bostäder. Intervjuer med fastighetschef, kundvärd och bovärd. Huvudkontoret, Eslöv. 2005-12-08.
2. Helsingborgshem. Intervjuer med vd och kundvärd. Huvudkontoret, Helsingborg. 2006-03-21.
3. Halmstad Fastighets AB. Intervjuer med vd, fastighetschef, extern områdesvärd och uthyrningsansvariga. Huvudkontoret, Halmstad. 2006-04-06.
4. Göteborg Bostads AB. Intervjuer med förvaltningschef, distriktschef, uthyrningspersonal. Huvudkontoret, Göteborg. 2006-04-12.

BILAGOR

Bilaga 1: Enkätundersökning

MKBs nya kundnära organisation

Nedan är ett antal påståenden om MKBs nya kundnära organisation. Jag skulle vilja veta hur du, utifrån din situation och dina erfarenheter ser på påståendena i din nya tilltänkta roll. Det innebär att du sätter ett kryss i rutan som bäst speglar din uppfattning. Jag är medveten om att alla inte har deltagit i testorganisationen och att det därför kan vara svårt att svara på vissa frågor. Tanken är dock att enkäten även ska ge dig som inte deltagit i testorganisationen en möjlighet att ge din syn på vilka förväntningar du har på den nya organisationen. På sista sidan finns det utrymme för dig att skriftligen tycka till (vid behov får du gärna använda baksidan).

Nedan är ett antal frågor kring din bakgrund. Sätt ett kryss vid det alternativ som bäst stämmer in på dig.

Bakgrundsfrågor

Har du varit med i testorganisationen?

- Ja
- Nej

Kön?

- Man
- Kvinna

Ålder?

- 18–29 år
- 30–39 år
- 40–49 år
- 50–65 år

Hur lång tid har du arbetat i MKB?

- 0–2 år
- 3–5 år
- 6–10 år
- Mer än 10 år

Vilken är din utbildningsnivå?

- Grundskola eller motsvarande ()
Gymnasieskola eller motsvarande ()
Grundskola + yrkesutbildning ()
Gymnasieskola + yrkesutbildning ()
Eftergymnasial utbildning (högskola/universitet) ()

Svarsinstruktioner

Ett kryss i parentesen ovanför ”5” innebär att du instämmer helt i påståendet. Ett kryss i parentesen ovanför ”1” innebär att du inte alls instämmer i påståendet. Du har även möjlighet att välja alternativet ”ingen åsikt”. Svara alltid med endast ett kryss per fråga.

Organisationsstruktur

1. Den nya kundnära organisationen kommer att bättre tydliggöra våra arbetsroller.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

2. Det kommer att bli enklare för personalen (teamet) att samarbeta och hjälpa varandra inom bostadsområdet.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

3. Det kommer att bli enklare för all personal att samarbete och hjälpa varandra i MKB.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

4. Det kommer att bli tydligare och enklare att följa upp mitt arbete.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

5. Informationsspridningen inom MKB kommer att förbättras när organisationsstrukturen på bostadsområdena blir tydligare.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

6. Det kommer att bli enklare för hyresgästen att veta vem man ska vända sig till för att få hjälp.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

7. Det kommer att bli enklare för personalen att veta vem man ska vända sig till för att få stöd och hjälp i olika frågor.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

Kundrelation

8. Den nya kundnära organisationen kommer att ge bättre möjligheter till att jobba nära hyresgäster och förstå deras behov.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

9. Den nya kundnära organisationen kommer att ge mig möjlighet att bättre använda mig av hyresgästernas erfarenhet och kunskap i mitt arbete.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

10. Det kommer att bli viktigare att ta reda på vad hyresgästen har för individuella önskemål vid inflyttning för att bättre tillmötesgå och anpassa tjänster efter hyresgästens förväntningar.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

11. Hyresgästens önskemål kommer att utgöra ett viktigare moment när vi i MKB fattar beslut om årets budget ute på bostadsområdet.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

12. Våra hyresgästers kunskap om MKB kommer att förbättras när vi i större omfattning satsar på informationsspridning.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

13. Det kommer att bli betydelsefullt att ta reda på hyresgästens erfarenhet och kunskap när hyresgästen flyttar från sin lägenhet så att vi i framtiden än mer kan utveckla vårt serviceerbjudande.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

14. Det kan komma att finnas en risk att vi på bostadsområdesnivå inte fattar bra företagsmässiga beslut vid uthyrning på grund av en vilja att hålla sig väl med hyresgästerna.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

Arbetsstrategi

15. Det kommer att bli enklare att jobba nära och samarbeta med MKBs entreprenörer.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

16. Den nya kundnära organisationen kommer att ge mer tid till att kontrollera hur entreprenörerna bemöter hyresgästerna inom mitt bostadsområde.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

17. Det kommer att bli enklare att samarbeta med olika aktörer som är involverade i bostadsområdet (t.ex. ideella föreningar, idrottsföreningar, skola, näringsidkare och samhällsorganisationer).

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

18. Den nya organisationen kommer ge mig möjlighet till bättre kännedom om mitt bostadsområde så att jag kan åtgärda fel eller problem innan de uppstår.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

19. Det kommer att bli bättre för MKB när vi som jobbar ute på bostadsområdena själva tar hand om besiktningar av lägenheter.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

20. Hyresgästernas åsikter i den nya kundnära organisationen kommer att bli mer beaktade i vår kundservice samt vårt serviceerbjudande när vi formar mål för bostadsområdet.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

21. Det kommer att bli viktigare att ta reda på hur andra företag oavsett bransch utvecklar och formar sina serviceerbjudanden för att få influenser som kan utveckla det egna serviceerbjudandet.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

Kundfokus

22. Den nya kundnära organisationen kommer att bidra till en utveckling av serviceerbjudanden för hyresgästerna.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

23. Det kommer att frigöras mer tid för hyresgästen i den nya kundnära organisationen jämfört med den gamla kundnära organisationen.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

24. Det kommer att bli viktigare att lägga mer tid på ett trevligt bemötande gentemot hyresgästerna.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

25. Alla hyresgästers problem (felanmälan, störningar och klagomålsärenden etc.) kommer att bli viktigare för mig att lösa snabbt och om jag inte själv kan hjälpa hyresgästen ser jag till att någon annan resurs i MKB gör det.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

26. Jag kommer i högre grad uppmuntra hyresgästerna att engagera sig i olika frågor som rör bostadsområdet.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

27. Jag kommer att ge hyresgästerna större möjlighet att påverka sin boendemiljö (lägenhetsmiljö och utemiljö) för att öka engagemanget och trivseln i bostadsområdet.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

28. Det kan komma att finnas en risk att jag i den nya kundnära organisationen får svårt att säga nej till kunders förfrågningar om olika hjälpinsatser i lägenheterna som är utanför MKBs ansvarsområde.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

Individuell kompetensutveckling

29. Chefer och ledning kommer att ge mig ökat förtroende att självständigt ta initiativ och lösa problem.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

30. Den nya kundnära organisationen kommer i högre grad att bidra till en lärande arbetsplats (får möjlighet att lära och få kunskap av sina kollegor) vilket utvecklar min kompetens.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

31. Den nya kundnära organisationen kommer i högre grad att bidra till en personlig utveckling för mig vilket ökar min trivsel och mitt engagemang.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

32. Jag kommer att få det stöd jag behöver från min närmaste chef att självständigt kunna fatta egna beslut i den nya kundnära organisationen.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

33. Jag kommer att ha tillräcklig kompetens att klara av mina nya arbetsuppgifter eller det nya sätt som jag förväntas arbeta efter.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

34. Jag kommer i högre grad att kunna planera och ta kontroll över min arbetsdag i den nya kundnära organisationen.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

35. Det kommer att vara minst lika viktigt för min personliga motivation att MKB utvecklar sin kundorganisation som att MKB satsar på min lön.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

Ledning och styrning

36. Den nya kundnära organisationen kommer att bidra till att göra alla bostadsområden i MKB till förebilder i fastighetsbranschen.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

37. Den nya kundnära organisationen kommer att bidra till att det blir enklare att rekrytera hyresgäster.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

38. Den nya kundnära organisationen kommer att bidra till att utveckla ledarskapet i MKB.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

39. Den nya kundnära organisationen kommer att underlätta för oss att göra ett bättre arbete vilket bidrar till en förbättrad lönsamhet för MKB.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

40. Det kommer att bli viktigare att vi i den nya kundnära organisationen ständigt arbetar med att utveckla våra erbjudanden för att sträva mot att förbättra vår service.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

41. MKB kommer i och med den nya kundnära organisationen att bidra till att ge hyresgästerna en högre servicenivå.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

42. Det känns inspirerande att arbeta i MKB som satsar på förändring och utveckling som den nya kundnära organisationen.

Instämmer helt () () () () () Instämmer inte alls () Ingen åsikt ()
5 4 3 2 1

Övrig kommentar:

Bilaga 2: Frågor till bostadsföretag

Ledningsnivå

Organisationen

1. Hur är er organisation uppbyggd? Vilka funktioner/processer arbetar ni med och hur är er rollfördelning?
2. Vilken är företagets långsiktiga vision?
3. Hur ser ni till att företagets mål uppfylls?
4. Hur garanterar ni att kundinformation inte går förlorad i beslutsleden?
5. Vilka i företaget har störst kundkontakt? (Organisation, varför?)
6. Hur ser ni till att erfarenhetskapitalet (kompetens) utvecklas och sprids i hela organisationen?
7. Hur skapar ni ansvarstagande i företagets processer (incitament, information, uppföljning)?
8. Hur utvärderar ni er verksamhet (kundenkäter, personalsamtal, personalenkäter)?
9. Är det viktigt för er med nära relationer till era kunder?
10. Hur skapar ni kontakter med kunderna?
11. Finns det risksituationer ert företag har uppmärksammat där anställda har svårt för att fatta bra företagsmässiga beslut på grund av påtryckningar från kunder?

Kundserviceprocess/felanmälan

12. Hur ser er kundservice ut (outsourced, centraliserad, fastighetsområdesnivå)?
13. Vad är det som gjort att ni valt denna struktur på er kundservice (ledningsstrategi)?
14. Vilka befogenheter har personal i kundservice?
15. Vilken kompetens efterfrågar ni och hur utbildar ni er personal i kundservice?
16. Hur garanterar ni att kunderna får den service som förväntas?

Uthyrningsprocess

17. Vilka moment ingår i er uthyrningsprocess, hur är den uppbyggd, fungerar den bra? (Outsordad, centraliserad, fastighetsområdesbaserad?) (Marknadsföring, in- och utflyttning, förmedling?)
18. Hur gör ni urvalet av hyresgäster (urvalsstrategi/rutiner)?
19. Vilka befogenheter har personal som jobbar med uthyrning?
20. Vilken kompetens efterfrågar ni och hur utbildar ni personal som jobbar med uthyrning?
21. Hur garanterar ni att kunderna får korrekt/förväntad servicenivå?

Allmänt om lokal förvaltningsprocess

22. Involverar ni kunderna i förvaltningen?
23. Satsar ni på att utveckla nya erbjudanden och service för kunderna?
24. Är det viktigt att utveckla serviceerbjudandet och vad kan ert företag i så fall förbättra?
25. Är det viktigt för er att ha nära kontakter med andra aktörer (t.ex. näringsidkare, samhällsorganisationer, ideella föreningar)?
26. Har ni ett bostadssocialt arbete och vad ingår i så fall? (t.ex. arbete med problemhyresgäster & utveckling av det sociala kapitalet), är det ett viktigt arbete för er?
27. Arbetar ni med individuella bostadsområdes eller fastighetsbaserade mål? (Vad ingår, koppling till långsiktig vision?)
28. Hur följer ni upp företagets processer eller olika funktioner på lokal nivå?

Kundkontaktnivå

Kundserviceprocess/felanmälan

29. Hur kan kunden ta kontakt med kundservice och vem tar ansvar för kundens problem?
30. Hur prioriterar ni kundservicen (felanmälan)?
31. Vilka fel åtgärdar ni själva alternativt beställer in entreprenörer för?
32. Hur följer ni upp entreprenörers arbetsinsatser?
33. Hur är er relation och samarbete med era entreprenörer?
34. Följer ni upp om kunden blivit nöjd med åtgärderna?
35. Vad kan ni förbättra i er kundservice?

Uthyrningsprocess

36. Beskriv er uthyrningsprocess?
37. Hur gör ni hyresgästurvalet/vem har möjlighet att påverka?
38. Vem tar ansvar/hjälper kunden vid in- respektive utflyttning?
39. Hur informerar ni kunden vid inflyttning?
40. Har kunden möjlighet att göra olika tillval och vilka tillval är då tillgängliga för kunden?
41. Tar ni er tid och frågar en utflyttande kund hur han/hon har uppfattat sin boendetid (avflyttningssamtal)?
42. Vem tar hand om besiktningar och varför har ni valt denna struktur?
43. Vad kan ni förbättra i er uthyrningsprocess?

Allmänt om lokal förvaltningsprocess

44. Hur skapar ni värde för era kunder?
45. Är det viktigt att ni har nära relationer med kunderna?
46. Hur kan ert företag förbättra sina relationer med kunderna för att få bättre kundkontakt?
47. Hur skapar ni ansvarstagande för kunders problem?
48. Vad gör ni praktiskt i ert bostadssociala arbete (t.ex. arbete med problemhyresgäster & utveckling av det sociala kapitalet)?
49. Satsar ni på hyresgästgemenskap? Vad gör ni?
50. Vilka beslutsbefogenheter har personal med kundkontakt?
51. Finns det risksituationer där du vet att det kan vara svårt att fatta bra företagsmässiga beslut på grund av påtryckningar från hyresgäster?
52. Hur utvecklar ni er relation till entreprenörer och andra aktörer som är viktiga för bostadsområdet och kunden?
53. Har ni något kompetensutbyte med andra anställda i företaget?
54. Arbetar ni målstyrt ute på ditt bostadsområde och kan bostadsområdets mål kopplas till företagets långsiktiga vision?



